Université d'Évry-Val-d'Essonne
U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion
Centre Pierre Naville

LA CRÉATION DE VALEUR PAR LE CLIENT

De la marchandise service à la théorie du néo-surtravail

Thèse de doctorat de Sociologie
Présentée et soutenue le 30 novembre 2009
par Guillaume TIFFON

Sous la direction de M. Jean-Pierre DURAND

Jury :

M. François ABALLEA, Professeur de Sociologie à l'Université de Rouen, *Rapporteur*

M. Jean-Pierre DURAND, Professeur de Sociologie à l'Université d'Evry-Val-d'Essonne, *Directeur*

M. Vincent de GAULEJAC, Professeur de Sociologie à l'Université Paris VII

M. Michel GOLLAC, Administrateur de l'Insee et directeur de recherches au Centre d'études de l'emploi

Mme Dominique MEDA, Directrice de recherches au Centre d'études de l'emploi

M. Philippe ZARIFIAN, Professeur de Sociologie à l'Université de Marne-la-Vallée, *Rapporteur*

L'Université d'Evry-Val-d'Essonne n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Dans le système capitaliste, « le but déterminant de la production, c'est la plus-value. Donc, n'est censé productif que le travailleur qui rend une plus-value au capitaliste ou dont le travail féconde le capital. Un maître d'école, par exemple, est un travailleur productif, non parce qu'il forme l'esprit de ses élèves, mais parce qu'il rapporte des pièces de cent sous à son patron. Que celui-ci ait placé son capital dans une fabrique de leçons au lieu de le placer dans une fabrique de saucissons, c'est son affaire. Désormais la notion de travail productif ne renferme plus simplement un rapport entre activité et effet utile, entre producteur et produit, mais encore, et surtout, un rapport social qui fait du travail l'instrument immédiat de la mise en valeur du capital »

Karl MARX, *Le Capital*, Livre I, Tome 2 (sections V à VIII), Paris, Champs Flammarion, 1985 [1867], pp. 5-6.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent à l'ensemble des personnes qui ont eu la gentillesse de m'accorder de leur temps et d'eux-mêmes en acceptant de participer à cette enquête. Je remercie tout particulièrement Arnaud Billot, Philippe Rougier, Koumar Vélayoudame, Dominique Lanoë, Nicolas Tiffon et Joffrey Martin. Sans eux, je n'aurais sans doute pas réussi à accéder à certains de mes terrains.

Je remercie également mes collègues du Centre Pierre Naville, et en particulier les doctorants : Stéphanie Gallioz, Gaëtan Flocco, Elodie Ségal, Patient Gandaho, Pierre Stéfanon, Virginie Garcia, Christophe Heil, Romaric Vidal, Marc Raffenne, Claudia Zamora, Mélanie Guyonvarch, Lucie Goussard, Laëtitia Sibaud, Alexandra Bonal, Mathieu Hocquelet, Jan-Max Lipp et Lydie Launay. Je ne compte plus les séminaires, colloques et interminables discussions passés ensemble. Au cours de ces cinq années de recherche, ils m'ont été d'une aide inestimable, que ce soit sur un plan scientifique ou personnel.

Je tiens aussi à exprimer toute ma gratitude à Claude Durand, Quynh et Jean-Claude Delaunay, Daniel Bachet et Sophie Bernard pour leurs relectures du manuscrit. Par leurs remarques et suggestions, ils m'ont amené à affiner et clarifier toujours plus ma réflexion.

Merci aussi à Marie-Anne Dujarier et Sophie Bernard d'avoir été à mes côtés pour organiser des moments de réflexion collective autour des hypothèses que cette thèse se propose d'éprouver. Je remercie à cette occasion toutes les personnes qui ont contribué à faire vivre ce séminaire.

Je souhaite également faire part de mon attachement et de ma profonde reconnaissance à Jean-Pierre Durand. Il m'a donné le goût de la recherche et aidé à croire en moi, et en l'intérêt de mes travaux. Cela constitue, à mes yeux, le plus beau cadeau qu'un directeur de thèse puisse faire à son doctorant.

Merci également aux membres du jury, François Aballéa, Vincent de Gaulejac, Michel Gollac, Dominique Méda et Philippe Zarifian, d'avoir accepté de lire la présente thèse et de m'accompagner dans cette dernière ligne droite.

En ce moment si particulier, j'ai bien sûr une pensée pour mes ami(e)s : Raphaël, Yoann, Pascal, Joffrey, Sébastien, Sophie, Alexandre. Je pense tout particulièrement à Thomas, et à nos sessions de travail partagées, mais aussi à Boris et Cédric, pour nos innombrables heures passées ensemble à discuter de mes hypothèses de recherche. A l'évidence, sans eux, cette thèse ne serait pas ce qu'elle est.

Je remercie également ma famille. Je pense évidemment à ma mère et à la bienveillance avec laquelle elle s'est attachée à me mettre dans les meilleures dispositions pour aller au terme de cette recherche. Je pense aussi à mes frère et sœur, Nicolas et Gaëlle, et à leurs conjoints, Delphine et Koumar. Il va sans dire qu'un tel projet ne se réalise sans la compréhension et le soutien moral de ses proches.

Enfin, je ne remercierai jamais assez Lucie, pour le soutien qu'elle m'a apporté, dans les moments où j'en avais le plus besoin, et la patience dont elle a fait preuve dans la dernière ligne droite de ce travail de recherche.

A mon père (1947-2001)

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS **7**

TABLE DES MATIÈRES **13**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **21**

1. La contribution des clients à l'efficacité productive des entreprises de service : un impensé des thèses de l'industrialisation des services 22
2. Protocole de recherche 25
3. Structure de la thèse 28

Chapitre 1

DE L'OBJET-MARCHANDISE À LA MARCHANDISE SERVICE **33**

1. La valeur des marchandises 35
   - 1.1. La théorie de la valeur travail 35
   - 1.2. La théorie de la valeur d'utilité 43
2. Définition et valeur de la marchandise service 47
   - 2.1. Les apports des définitions de P. Hill et J. Gadrey 47
   - 2.2. La spécificité de la marchandise service 51
   - 2.3. Le développement des services ou la marchandisation du temps 56
3. Pour une modélisation des services 59
   - 3.1. Le losange de la relation de service 59
   - 3.2. Acteurs types de la production et relations structurelles en tension 61
   - 3.3. Du losange à la pyramide des services 66

Conclusion 72

Chapitre 2

DU FLUX PRESSÉ TENDU À L'ASTREINTE CLIENT **77**

1. De la production fordienne de masse au flux tendu : principes caractéristiques et efficacité productive 78

2. De la gestion du flux client au flux pressé tendu 82
2.1. Le principe d'externalisation du temps d'ajustement de la rencontre auprès des clients 83
2.2 Les trois formes typiques de rencontre 85
2.2.1. Les rencontres sans rendez-vous 86
2.2.2. Les rencontres avec rendez-vous 94
2.2.3. Les rencontres à domicile 96
2.3. Concurrence et principe d'externalisation de *a* 99
2.4. Les principes caractéristiques du flux pressé tendu 101
3. Le flux pressé tendu : de l'efficacité productive à l'emploi 103
3.1. Le *flux pressé tendu* ne génère pas nécessairement des contrats temporaires 103
3.2. Les contrats à temps partiel sont particulièrement présents dans les entreprises qui adoptent une organisation du travail en *flux pressé tendu* 104
3.3. Ces emplois à temps partiel concernent tout particulièrement les étudiants et les femmes 105
3.4. Ces emplois à temps partiel ne sont pas une réponse aux attentes des salariés mais le produit d'une logique de réduction des coûts 109
Conclusion 110

Chapitre 3
LA CONTRIBUTION MANAGÉRIALE DES CLIENTS 115
1. Les contraintes exercées par le flux client sur les experts en *front office* 116
1.1. Continuité du flux de production, débit du flux client et temps d'attente 118
1.2. Le *front office* et ses coulisses 122
2. Le différentiel de compétence : du mandat à la délégation du sale boulot 126
2.1. Le modèle de la relation de service : pour un amendement de la conceptualisation idéal typique goffmanienne 127
2.2. La libre sollicitation des clients n'est pas une condition nécessaire à la reconnaissance des compétences de l'expert en *front office* 129
2.3. Le différentiel de compétence 131
2.4. Du mandat à la délégation du sale boulot 138
3. Le rôle des clients dans l'implication des experts en *front office* 140
3.1. Les caissières : un cas typique de délégation du sale boulot avec une forte pression du flux client 141

3.2. Les kinésithérapeutes : un cas typique de mandat avec une faible pression du flux client 148
3.3. Le modèle de la contribution managériale des clients 153
Conclusion 157

Chapitre 4
LA CONTRIBUTION INFORMATIONNELLE DES CLIENTS AU COURS DE LA RELATION DE SERVICE 163
1. De la pluralité des services à l'élaboration d'échanges informationnels types 164
1.1. Du différentiel de compétences à la complexité des échanges informationnels : saisie de demande et réalisation de diagnostic 165
1.2. Vers une polarisation des formes de rationalisation du travail 170
1.3. Deux idéaux types d'échanges informationnels : celui de type professionnel et celui de type industriel 174
2. Les ressorts de l'efficacité productive des clients dans les échanges informationnels de type professionnel : rhétorique de profanisation et apprentissages opportunistes 178
2.1. La réussite de la communication entre experts en *front office* et clients repose sur une *rhétorique de profanisation* 178
2.2. Dans les échanges informationnels de type professionnel, l'efficacité productive des clients dépend des *apprentissages opportunistes* qu'ils réalisent 181
3. Les ressorts de l'efficacité productive des clients dans les échanges informationnels de type industriel : autocontrôle clients et suggestions productives 184
3.1. Notre subjectivité comme moteur de recherche 184
3.2. L'autocontrôle client dans les files d'attente : l'apprentissage par la gêne 188
3.3. La mobilisation des clients par la suggestion productive des experts en *front office* 195
Conclusion 199

Chapitre 5
LA CONTRE-EXTERNALISATION COMME INNOVATION DE PROCÉDÉ DE SERVICE 203
1. Le rôle des innovations dans l'accroissement de la productivité : le cas du secteur industriel de la fin du XVIIIème siècle à nos jours 204
1.1. Les innovations organisationnelles 205
1.2. Les innovations technologiques 214

2. Le *self service* comme innovation organisationnelle de service 216
2.1. Le principe du *self service* : de la distribution alimentaire de détail à sa généralisation 217
2.2. Du principe à la mise en œuvre : les ressorts de l'efficacité productive du *self service* 224
2.3. Le contrôle des clients : une condition nécessaire au développement du *self service*229
3. L'autonomation comme innovation technologique de service 232
3.1. De la substitution du capital au travail à l'accroissement de la contribution des clients 232
3.2. Une contribution qui nécessite un apprentissage et des ressources spécifiques 236
Conclusion 238

Chapitre 6
THÉORIE DU NÉO-SURTRAVAIL.....243
1. Du surtravail au néo-surtravail..... 244
1.1. De l'objet-marchandise à la théorie du surtravail 244
1.2. De la marchandise service à la théorie du néo-surtravail.....251
2. Les ressorts de l'acceptation de la mise à contribution que sous-tend ce néo-surtravail..... 263
2.1. L'acceptation rationnelle en finalité (ou acceptation par intérêt) 264
2.2. L'acceptation non utilitariste 268
3. Le néo-surtravail correspond à un état de déséquilibre que le marketing des services s'évertue à naturaliser 272
3.1. Ce que dit le marketing des services sur la mise au travail des clients.....273
3.2. Les raisons pour lesquelles le marketing des services naturalise cette extraction de valeur 278
3.3. Les contreparties qu'obtiennent les clients en échange de leur travail n'invalident en rien la théorie du néo surtravail 279
Conclusion 281

CONCLUSION GÉNÉRALE 285

1. L'idée d'industrialisation des services masque les ressorts qui leur sont propres en matière d'efficacité productive 286
2. Les services sont non seulement productifs mais en plus à l'origine de mécanismes d'extraction de valeur singuliers 288
3. Une contribution à la pensée marxiste 292
4. Des apports pour la sociologie des services 293
5. Pour une sociologie du travail des clients 298

BIBLIOGRAPHIE 303

TABLES DES FIGURES, DES ENCADRÉS ET DES TABLEAUX 325

ANNEXES 329

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis 1949, date de parution de l'ouvrage fondateur de J. Fourastié[1], les économistes s'accordent sur un point : statistiquement, les services enregistrent des gains de productivité systématiquement plus faibles que l'industrie ou l'agriculture[2]. Si ce constat peut paraître anecdotique pour les économies nationales encore dominées par les secteurs primaire et secondaire, pour les pays développés, en revanche, là où les services représentent aujourd'hui plus de 70% du PIB et de l'emploi[3], force est de constater que cette faiblesse des gains de productivité n'est pas sans poser question, que ce soit au niveau des modes d'organisation du travail ou de la capacité des sociétés contemporaines à retrouver une croissance économique soutenue. C'est la raison pour laquelle, au cours des trois dernières décennies, économistes et sociologues se sont peu à peu intéressés à l'étude des services et, en particulier, à la manière dont certaines entreprises de ce secteur d'activité sont, malgré tout, parvenues à accroître leur efficacité productive.

---

[1] Fourastié J., *Le grand espoir du XXe siècle*, Paris, PUF, 1949.
[2] Gadrey J., *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003 (1992), p. 62.
[3] Faridah D., Gallouj C., *L'économie des services*, Grenoble, PUG, 2007, p. 9.

1. La contribution des clients à l'efficacité productive des entreprises de service : un impensé des thèses de l'industrialisation des services

Dans ces travaux[4], une idée revient de manière récurrente et semble faire consensus : pour comprimer leurs coûts de production, les entreprises de service qui se positionnent sur une compétitivité par les prix mettent en œuvre les mêmes ressorts que ceux observés dans l'industrie : elles standardisent leur production, réalisent des économies d'échelle, taylorisent le travail et réduisent au maximum les interactions individualisées avec les clients ; en un mot, elles « industrialisent » leur procès de production. Que ce soit au niveau empirique ou au niveau théorique, cette thèse d'une *industrialisation des services*[5] est à bien des égards fondée. Les exemples de la grande distribution, de la restauration rapide ou des centres d'appels en attestent. Seulement, il nous semble qu'à trop focaliser sur les aspects convergents entre l'industrie et les services, ces études tendent à passer sous silence le rôle que jouent les clients dans l'efficacité productive de ces entreprises. En effet, les clients étant partie prenante du procès de production, il apparaît légitime de supposer que l'efficacité productive de ces entreprises repose, pour partie, sur des ressorts qui leurs sont propres et qui, par conséquent, ne sauraient être appréhendés par le concept « d'industrialisation ». C'est la raison pour laquelle cette thèse se propose de retourner le questionnement : au lieu d'étudier la manière dont les entreprises de service parviennent à accroître la force productive de leurs salariés, malgré la présence du client. Elle cherchera à savoir en quoi cette présence et cette contribution des clients participent de l'efficacité productive des personnels de contact, à leur encadrement et leur engagement dans le travail. Elle cherchera à savoir en quoi cette présence et cette contribution des clients constituent pour les entreprises un moyen inédit de réduire leurs frais de personnels ou leurs

[4] Parmi les nombreux auteurs ici visés, le plus emblématique d'entre eux sur la question des services est sans doute J. Gadrey.

[5] Cette idée d'industrialisation de certaines activités de service est abordée dans de nombreux travaux. Parmi eux, nous pensons tout particulièrement à ceux de J. Gadrey. Voir « la galaxie des services », *in* Kergoat J., Boutet J ; Jacot H., Linhart D., (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 1998, pp. 83-92 ; *Socio-économie des services*, op. cit., pp. 75-78 ; « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, 35 (2), 1994, pp. 163-195.

investissements en capital fixe. Elle cherchera à savoir en quoi cette présence et cette contribution des clients rend possible l'automatisation de certaines tâches du procès de production. Bref, en un mot : elle cherchera à analyser *en quoi les clients contribuent à l'efficacité productive des entreprises de service ?*

Dans cette question, trois notions sont importantes et méritent précisions.

D'abord, on l'aura compris, si nous parlons d'*entreprises de service*, c'est que nous partageons la conception tri-sectorielle des activités qu'instituèrent A. Fisher[6] et C. Clark[7]. Cette thèse a beau être de plus en plus controversée[8], nous faisons donc partie de ceux qui pensent que les activités de service comportent des spécificités suffisamment importantes pour qu'il soit encore intéressant d'analyser en quoi ces singularités se traduisent par des manières de produire et de travailler différentes de celles que l'on retrouve dans les secteurs primaire et secondaire.

Ensuite, si nous parlons de *clients* plutôt que de destinataires, d'usagers ou de consommateurs, c'est que, bien que destinataires du service, en ce que la prestation leur est adressée, et bien qu'usagers et consommateurs, en ce qu'ils jouissent de la valeur d'usage de la prestation : au regard de la thèse que nous allons défendre, ils sont avant tout ceux qui *paient* pour avoir accès à l'usage de cette marchandise. Les clients dont nous parlons ne correspondent donc pas à la figure abstraite que l'on retrouve dans les discours managériaux ou du marketing[9]. Ce sont des individus sociaux, faits de chair et d'os. Ceux qui, non seulement paient, mais en plus prennent en charge certaines tâches

---

[6] Fisher A., *The Clash of Progress and Security*, Londres, Kelly, 1935.

[7] Clark C., *The conditions of Economic Progress*, London, Mac Millan, 1940.

[8] Zarifian P., « L'entreprise de service », *in* Gadrey J., Zarifian P., *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Paris, Editions Liaisons, 2002, pp. 19-56. ; Veltz P., « Oublier Taylor ? », in Veltz P., *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2008 (2000), pp. 113-146 ; Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, Paris, PUF, 1996 ; Téboul J., *Le temps des services*, Paris, Editions d'Organisation, 1999 ; Hatchuel A., « Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription », *in* De Bandt J., Gadrey J. (dir.), Economies de service, marchés de services, Paris, CNRS Editions, 1994 ; Bressand A., « Réseaux et marchés de réseaux », in De Bandt J., Gadrey J. (dir.), *op. cit*. Voir également les travaux de ceux qui défendent la thèse de l'avènement d'une société informationnelle – au premier rang desquels se trouve M. Castells *(La société en réseaux (tome 1 : l'ère de l'information)*, Paris, Fayard, 1998) – et qui considèrent que l'opposition traditionnelle entre biens et services est aujourd'hui supplantée par l'opposition entre biens et information. Pour une lecture critique de cette thèse, voir J. Gadrey, *op. cit.*, pp. 34-37 ; ainsi que Q. Delaunay et J.-C. Delaunay, *Lire le capitalisme contemporain*, Paris, Le Temps des cerises, 2007, pp. 121-163.

[9] Ohl F., « La construction sociale des figures du consommateur et du client », *Sciences de la société*, n°56, mai 2002, pp. 25-41. Cochoy F. (dir.), numéro « Les figures sociales du client », *Sciences de la société*, n°56, 2002 ; Cochoy F., *Une histoire du marketing*, Paris, La Découverte, 1999 ; Cochoy F., « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, 44/ 2002, pp. 357-380.

du procès de production du service. Autrement dit : les clients dont nous parlons sont ceux qui *paient* et *coproduisent* le service, ceux sans lesquels la production ne saurait exister.

Enfin, la troisième notion importante sur laquelle nous voudrions revenir est celle d'*efficacité productive*. C'est une notion que l'on retrouve souvent chez les économistes mais qui ne fait, à notre connaissance, l'objet d'aucune définition. Pour notre part, nous entendons par *efficacité productive* la capacité d'une organisation du travail à générer de la plus-value. Concrètement, pour les entreprises qui se positionnent sur une compétitivité par les prix, cette capacité passe en général par un accroissement de la force productive des salariés et l'outil le plus souvent utilisé pour la mesurer est la productivité apparente du travail[10].

Pour répondre à notre problématique, nous faisons donc l'hypothèse selon laquelle les clients contribuent à accroître la force productive des salariés et, sous certaines conditions, créent directement de la plus-value pour les entreprises. Cette hypothèse centrale se décline en quatre sous-hypothèses :

1/ en supportant les temps d'attente que l'organisation du travail externalise auprès d'eux, les clients contribuent à accroître la force productive des personnels de contact ;

2/ les clients jouent un rôle dans l'encadrement et le rapport au travail des experts en *front office* ;

3/ au cours de la relation de service, l'efficacité productive des personnels de contact passe par une « mise au pas » et une intensification de la contribution informationnelle des clients ;

4/ en augmentant la contribution des clients, les entreprises de service parviennent à réduire leurs frais de personnel et, de manière générale, leurs coûts de production.

[10] Nous nous situons ainsi à un autre niveau d'analyse que des auteurs comme D. Méda (*Qu'est-ce que la richesse ?*, Paris, Alto, 1999) ou J. Gadrey et F. Jany-Catrice (*Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2007 (2005)). En effet, si ces derniers ont, nous semble-t-il, raison de questionner – et même contester – la pertinence et le bien fondé des indicateurs aujourd'hui mobilisés pour évaluer et penser les performances économiques (productivité, PIB, croissance, etc.) : dans cette thèse, il s'agira plutôt d'analyser les effets de ces indicateurs sur les stratégies et modes d'organisation du travail qu'adoptent les entreprises – notamment celles qui se positionnent sur une compétitivité par les prix – et, plus particulièrement, d'étudier la manière dont ces dernières s'appuient sur leurs clients pour réaliser des gains de productivité et accroître leur efficacité productive.

2. Protocole de recherche

Pour éprouver ces hypothèses, quatre situations de service ont été étudiées : celle des équipiers (en *front office*) du McDonald's, celles des caissières et des conseillers de vente chez Leroy Merlin, celle des téléopérateurs chez France Télécom et, enfin, celle des kinésithérapeutes en profession libérale. Le choix de ces terrains s'explique doublement. D'un côté, la restauration rapide, la grande distribution et les centres d'appels faisant partie des exemples emblématiques de la thèse d'une industrialisation des services, il semble qu'il soit particulièrement judicieux d'étudier des entreprises de ces secteurs d'activité pour discuter cette thèse, et montrer qu'il existe d'autres ressorts que ceux qu'elle avance pour expliquer leur efficacité productive. D'un autre côté, pour affiner nos résultats et savoir dans quelle mesure les données recueillies sur ces terrains se retrouvent dans d'autres activités de service, il nous a semblé intéressant d'étudier un cas extrêmement différent des trois premiers. Le choix des kinésithérapeutes s'est alors fait sur trois critères. D'abord, il s'agit de professionnels : les kinésithérapeutes possèdent un niveau de qualification relativement élevé et détiennent une expertise reconnue, ce qui n'est pas forcément le cas des autres personnels de contact rencontrés. Il apparaît ainsi légitime de supposer que cette caractéristique n'est pas sans incidence sur la nature des relations qu'ils établissent avec leurs patients. Ensuite, leur organisation du travail est encore de type artisanal. De ce point de vue, ils se situent aux antipodes des autres situations de service étudiées. Enfin, et surtout, à l'image des coiffeurs, les kinésithérapeutes font partie de ces professionnels dont l'activité est considérée comme étant condamnée à réaliser des gains de productivité extrêmement faibles, pour ne pas dire nuls. Il apparaît donc particulièrement intéressant de chercher à savoir quels sont les ressorts sur lesquels s'appuient les quelques kinésithérapeutes qui parviennent à accroître leur efficacité productive.

Pour récolter nos données, nous avons eu recours à deux techniques : l'entretien et l'observation. La première nous a permis de recueillir des *discours*, c'est-à-dire ce que

les interviewés disent de ce qu'ils font, mais aussi le sens qu'ils confèrent à leurs actions, la manière dont ils le vivent. La seconde, en revanche, nous a permis d'observer leurs *pratiques* en situation : ce qu'ils accomplissent, par delà leurs discours, mais aussi les décalages, voire les contradictions, entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font. De fait, comme nous le verrons tout au long de cette thèse, ces deux techniques de recueil de données se sont avérées extrêmement complémentaires.

Au niveau des entretiens, d'abord, nous avons rencontré trois types d'acteurs :

- des personnels de contact (au total : 41, dont 10 kinésithérapeutes, 7 équipiers, 9 conseillers de vente, 8 caissières et 7 téléconseillers) ;
- des personnels encadrants, ceux qui managent et organisent le travail (au total : 12, trois par terrain, à l'exception des kinésithérapeutes, bien sûr) ;
- et, enfin, des clients (au total : 21).

Additionnés, c'est donc 76 entretiens qui ont été réalisés dans le cadre de cette enquête[11]. Au cours de ces derniers, nous nous sommes attachés à comprendre :

1/ Comment, concrètement, les managers s'y prennent pour gérer les fluctuations du flux client ? Et quelles en sont les conséquences sur l'organisation du travail et sur la façon dont ils managent leurs équipes ?

2/ Quel est le rôle que tiennent les clients dans l'encadrement et le rapport au travail des personnels de contact ? Quelles sont les raisons pour lesquelles, dans certaines situations de service, leurs attitudes tendent à être sources de difficulté, voire de souffrance singulières, alors que, dans d'autres situations de service, elles tendent plutôt à être sources de reconnaissance et de sens du travail pour les salariés ?

3/ Pourquoi les clients sont si pressés lors de leurs passages en caisse ? Comment ils expliquent le fait qu'ils entrent, eux aussi, dans le flux de production, alors même qu'ils sont dans un temps hors travail ?

4/ Comment les entreprises s'y prennent pour accroître la contribution des clients ? Quels sont l'usage et la fonction des artefacts et dispositifs techniques qu'elles mettent en œuvre pour cela ? Comment elles parviennent

[11] Voir en annexe les tableaux des caractéristiques sociales des interviewés.

à former les clients, à ce qu'ils sachent ce qu'ils doivent faire, et comment le faire ?

5/ Pourquoi les clients acceptent ces nouvelles procédures de consommation ? Quelles sont les raisons qu'ils avancent ? Et en quoi ces dernières sont-elles différentes selon les situations de service en question ?

Au niveau des observations, ensuite, trois techniques ont été mobilisées :

La première est l'*observation participante* : d'une part, nous avons été équipier au McDonald's quelques mois et conseiller de vente à temps partiel chez Leroy Merlin pendant deux ans ; d'autre part, nous avons réalisé des immersions en tant que client, lesquelles immersions se sont parfois transformées en ce que M.-A. Dujarier appelle des *observations dialogantes*[12]. En effet, il nous est arrivé de profiter de notre situation d'immersion pour amener les clients ou les personnels de contact à exprimer leur point de vue sur la situation que nous étions en train de vivre, en particulier en cas d'occurrence d'*événements*[13].

La deuxième est l'*observation in situ* : nous avons procédé à ce type d'observations dans trois cabinets de kinésithérapeute, dans les centres d'appels de France Télécom et, bien sûr, en tant que client, dans les files d'attente notamment.

La troisième est ce que les ergonomes appellent l'*observation expérimentale*[14] : dans cette technique, il ne s'agissait plus de recueillir la manière dont clients et personnels de contact réagissent face aux événements. Il s'agissait de les provoquer. Concrètement, ces expérimentations ont consisté à « jouer le mauvais client », afin d'observer la façon dont réagissent les différents protagonistes engagés dans la relation de service. Comme nous le verrons dans le chapitre 4, cette technique s'est avérée particulièrement utile pour révéler les règles implicites à partir desquelles se structure le comportement des clients.

---

[12] Dujarier M.-A., *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous consommons*, Paris, La Découverte, 2008, p. 18.
[13] Zarifian P., *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.
[14] Falzon P., Cerf M. (dir.), *Situation de service : travailler dans l'interaction*, Paris, PUF, 2005.

Enfin, avant de clore cette partie méthodologique, précisons que ces différentes techniques d'observations nous ont également permis de récolter des données sur d'autres situations de service que celles que nous venons de présenter. Si ces matériaux n'ont évidemment pas le même statut que ceux recueillis sur nos terrains, ils constituent néanmoins des données importantes en ce qu'ils ont montré que certaines de nos analyses ne se cantonnent pas à des cas isolés, mais témoignent, au contraire, d'une tendance lourde, que l'on retrouve dans nombre de situations de service.

3. Structure de la thèse

Cette thèse est composée de six chapitres et repose sur une démonstration en trois temps. Le premier temps est celui de la construction de l'objet. Celui dans lequel nous présentons notre conception de la valeur et définissons ce qui caractérise la *marchandise service* (*chapitre 1*).

Ensuite, le deuxième temps est celui dans lequel nous entrons dans les entreprises et mobilisons les matériaux recueillis sur le terrain pour éprouver nos hypothèses. Dans ce deuxième temps de l'exposé, nous étudions deux mécanismes : le premier est la façon dont les clients contribuent à améliorer la force productive des personnels de contact, que ce soit par la place qu'ils occupent au niveau de l'organisation du travail (*chapitre 2*) ou par le rôle qu'ils jouent en termes de management (*chapitre 3*) ; le second est la manière dont les entreprises parviennent à intensifier (*chapitre 4*) et accroître (*chapitre 5*) la contribution des clients pour améliorer leur efficacité productive.

Enfin, ces sous-hypothèses expérimentées, dans un troisième et dernier temps, cette thèse se propose de s'appuyer sur les résultats de notre enquête pour discuter les théories de la valeur et de l'exploitation de K. Marx et déterminer les conditions sous lesquelles il est conceptuellement juste de dire que les clients créent de la valeur pour les entreprises. Ce troisième et dernier temps constitue le dénouement de toute notre

démonstration. Le moment où l'ensemble des concepts élaborés tout au long de la thèse entrent en cohérence et forment système pour donner naissance à la théorie du *néo-surtravail* et aux concepts fondamentaux qui la composent (*chapitre 6*).

Chapitre 1.
DE L’OBJET-MARCHANDISE À LA MARCHANDISE SERVICE

Chapitre 1

DE L'OBJET-MARCHANDISE À LA MARCHANDISE SERVICE

La sociologie du travail s'est constituée dans le secteur industriel. Traitant des questions de la qualification[15], de l'organisation du travail[16], du régime de mobilisation de la main d'œuvre[17], des rapports de classe[18] et des relations de subordination dans l'usine, la discipline avait alors les yeux rivés sur l'industrie en tant que cette dernière constituait le cœur de l'économie. C'est à partir des années 1970-1980, à la suite de la crise d'accumulation du capital et de la part croissante des emplois dans le tertiaire, que la sociologie du travail s'est progressivement attachée à l'analyse des activités de service. Aujourd'hui, avec trois décennies de recul, les études ne manquent pas. La

---

[15] Il va sans dire que la littérature sur le sujet est bien trop abondante pour être restituée ici de façon exhaustive. Certaines études s'avèrent néanmoins incontournables. Nous citerons notamment : Naville P., *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956 ; Friedmann G., *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946 ; Touraine A., « La qualification du travail : histoire d'une notion », *Journal de psychologie normale et pathologique*, 13, 1955, pp. 27-76. Ce débat connaît aujourd'hui une résurgence avec le passage de la qualification à la compétence (Dubar C., « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n°2, 1996, pp. 179-194 ; Oiry E., d'Iribarne A., « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, n°1, 2001, pp. 49-66 ; Paradeise C., Lichtenberger Y., « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, n°1, 2001, pp. 33-48).

[16] Nous pensons en particulier aux travaux de G. Friedmann. Friedmann G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964.

[17] Durand C., *Le travail enchaîné, organisation du travail et domination sociale*, Paris, Seuil, 1978.

[18] Touraine A., Wieviorka M., Dubet F., *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984 ; Durand C., *Conscience ouvrière et action syndicale*, Doctorat ès Lettres, Paris, Mouton, 1971 .

littérature abonde sur les services publics[19], la relation de service[20] et les analyses langagières[21]. On trouve également nombre d'études sur les activités de service dans le secteur privé, notamment sur la grande distribution[22], les banques[23] et la restauration rapide[24]. Seulement, ces dernières appréhendent en général leur objet de recherche par métier ou branche d'activité, si bien que la question des services n'est que très rarement au cœur de la réflexion. Pour notre part, cherchant à savoir en quoi les clients contribuent à l'efficacité productive des entreprises de service, il nous semble incontournable de savoir ce qu'est un service[25], d'une part, et ce qui en fonde la valeur, d'autre part. C'est la raison pour laquelle l'objet de ce chapitre sera de chercher à savoir ce qui fait la singularité de cette marchandise service. *Cela nous conduit directement à*

---

[19] Nous citerons notamment : Weller J.-M., *L'Etat au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999 ; Weller J.-M., « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, n°3, 1998, pp. 365-392 ; Joseph I., Jeannot G., *Métiers du public*, Paris, CNRS, 1995 ; Chauvière M., Godbout J.T., *Les usagers entre marché et citoyenneté*, Paris, L'Harmattan, 1992.

[20] Sans prétendre à l'exhaustivité, certains auteurs s'avèrent incontournables : Goffman E., *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Ed. de Minuit, 1968 ; Hughes E., « Le drame social du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, pp. 94-99 ; Joseph I., « Le temps partagé : le travail du Machiniste-Receveur », *Sociologie du travail*, n°1, 1999, pp.3-22 ; Jeantet A., *Le travail des guichetiers de la poste : une relation sociale à définir*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Paris X-Nanterre, 2001 ; Hanique F., *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris, Erès, 2004.

[21] Borzeix A., « Relation de service et sociologie du travail. L'usager : une figure qui nous dérange ? », *Cahiers du genre*, n°28, 2000, pp. 19-48 ; Boutet J. (dir.), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1995 ; Lacoste M., « Langage et travail : quelques perspectives », *Sociologie du travail*, XXXVI, hors-série, 1994, pp. 45-56 ; Lacoste M., « Le langage du guichet : Accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, 65 (1), 1995, pp. 7-26 ; Gumperz J.-J., *Engager la conversation. Introduction à la linguistique interactionnelle*, Paris, Ed. de Minuit, 1989 ; Grosjean M., Mondada L. (dir.), *La négociation au travail*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 2004.

[22] Appay B., « Vers une rationalisation du travail ? Le cas de la grande distribution », *VIII*[ièmes] *journées de sociologie du travail, « Marchés du travail et différenciations sociales »*, Aix-en-Provence, 21-23 juin 2001 ; Prunier Poulmaire S., « Flexibilité assisté par ordinateur. Les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°134, 2000, pp. 29-36 ; Moati P., *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 2001 ; Jacquiau C., *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel, 2000.

[23] Dressen M., Roux-Rossi D., participation d'Edgar Blaustein, *Restructuration des banques et devenir des salariés*, La documentation française, 1997 ; Cusin F., « Les figures du client bancaire et ses relations paradoxales à la banque. Entre confiance, méfiance et défiance », *Sciences de la société*, n°56, 2002, pp. 115-131 ; Courpasson D., « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, 2, 1995, pp. 1-24.

[24] Ariès P., *Les fils de McDo, La McDonalisation du monde*, Paris, L'Harmattan, 1997 ; Weber H., *Du ketchup dans les veines*, Paris, Érès, 2005 ; Brochier C., « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast food », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°138, pp. 73-84 ; Nkuitchou Nkouatchet R., « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, n°4, 2005, pp. 470-484 ; Cartron D., Burnod G., Pinto V., « Etudiants en fast-food: les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et emploi*, n°83, juillet 2000, pp. 137-157.

[25] D'autant que A. Barcet et J. Bonamy ont montré que cette notion de service a connu divers glissements conceptuels (Barcet A., Bonamy J., « Opérationnalité de la notion de service : dilution ou approfondissement ? », *Revue d'économie industrielle*, n°90-4, 1999, pp. 93-100).

trois questions : comment la caractériser ? Comment en déterminer la valeur ? Et qui en sont les acteurs typiques ?

Pour répondre à ces questions, nous commencerons, tout d'abord, par présenter le cadre théorique dans lequel s'inscrira notre conception de la valeur (1). Ensuite, fort des différents apports sur le sujet, nous proposerons une définition des services qui intègre une référence à ce qui en fonde la valeur (2). Enfin, nous identifierons les acteurs qui produisent cette marchandise et, par suite, les relations structurelles et tensions qui traversent les rapports sociaux de production des services (3).

1. La valeur des marchandises

La question de la valeur a traversé l'histoire de la pensée économique. Ainsi, nous pourrions reprendre un à un les principaux auteurs qui ont écrit cette histoire en essayant de montrer en quoi ils ont, chacun à leur manière, contribué à l'avancée de la discipline sur cette question. Nous ne procèderons pas tout à fait de la sorte. Car, au fond, il existe deux grandes conceptions de la valeur : celle de la *valeur travail*, qui fût celle d'Aristote à K. Marx en passant par A. Smith et D. Ricardo, et celle de la *valeur d'utilité*, qui fût celle de J.-B. Say et L. Walras, et qui constitue, aujourd'hui encore, la théorie de la valeur sur laquelle s'appuient tous les économistes néo-classiques. Nous présenterons donc une à une ces deux théories en nous efforçant de mettre en lumière les apports et limites qu'elles comportent relativement à l'autre.

1.1. La théorie de la valeur travail

Contrairement à ce que d'aucuns laissent à penser, la théorie de la valeur travail ne naît pas sous la plume de D. Ricardo, ni sous celle d'A. Smith d'ailleurs. Il nous faut

remonter bien plus loin, jusqu'au IVème siècle avant J.-C. et à Aristote[26], pour trouver les fondements d'une théorie de la valeur travail.

En effet, c'est à la fin du Vème siècle et au début du IVème siècle avant J.-C., dans une Grèce alors en pleine crise économique et politique, que Platon et Aristote entreprennent les premières réflexions sur l'économie marchande et les risques associés à son développement[27]. Le premier est opposé à l'échange marchand et prône une communauté des biens car, selon lui, la véritable justice réside au niveau de l'égale répartition des biens et des revenus. Le second est quant à lui favorable à l'échange marchand et à la propriété privée. Il s'oppose à une distribution égalitaire dans la mesure où il estime que la véritable justice consiste à donner à chacun selon ses mérites. Pour Aristote, la justice se situe donc dans l'échange : chacun doit recevoir autant qu'il donne. Il fait alors deux découvertes fondamentales pour l'histoire de la pensée économique.

Tout d'abord, il est le premier à opérer la distinction entre *valeur d'usage* et *valeur d'échange*. Une chaussure peut en effet être utilisée soit comme valeur d'usage, c'est-à-dire qu'elle satisfait un besoin, soit comme valeur d'échange, c'est-à-dire qu'elle sert à obtenir un autre bien[28].

Mais ce n'est pas tout. Aristote va plus loin. Cette distinction opérée, il montre qu'il ne peut y avoir d'égalité dans l'échange sans commensurabilité. Il s'interroge donc sur ce qui est au fondement de la valeur d'échange. Car si une maison s'échange contre x lits et y paires de chaussures, c'est que l'on peut mettre un trait d'égalité entre une maison, x lits et y paires de chaussures. Or, cette égalité implique quelque chose de commun qui les rend commensurables. Ce quelque chose de commun, nous dit Aristote, c'est le travail. La maison, les lits et les chaussures ont en commun d'être le fruit d'un travail, et la quantité de travail nécessaire pour les produire est la même. Ainsi sont posés les fondements d'une théorie de la valeur travail et il faudra attendre plusieurs

[26] Les réflexions d'Aristote sur la valeur se situent dans deux ouvrages : Aristote, *Politique*, Paris, Champs Flammarion, 1990, Livre I, Chapitre IX. ; et Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Paris, Champs Flammarion, 1965, Livre V, chapitre V.
[27] Valier J., *Une brève histoire de la pensée économique*, Paris, Champs Flammarion, 2005, pp. 16-18.
[28] *Ibidem*, p. 19.

siècles pour que cette théorie trouve sa forme la plus aboutie, d'abord avec A. Smith[29] et D. Ricardo[30], ensuite avec K. Marx[31].

En effet, A. Smith, puis D. Ricardo, précisent et développent cette théorie de la valeur travail. Pour eux, la richesse, constituée de tout ce qui est nécessaire et commode à la vie, est obtenue par le travail[32]. Sans le savoir, ils rejoignent alors les deux découvertes d'Aristote. D'une part, ils s'accordent sur le fait que la valeur d'usage ne saurait être au fondement de la valeur d'échange[33]. D'autre part, ils partagent l'idée selon laquelle le travail est l'élément commun qui permet d'assurer la commensurabilité des marchandises[34]. Cela dit, ils vont plus loin. D'abord, D. Ricardo précise que le travail a beau être au fondement de la valeur d'échange, il n'en demeure pas moins qu'aucune marchandise ne saurait trouver acquéreur sur le marché si elle ne comportait pas une quelconque utilité. La valeur d'usage est donc une condition nécessaire pour qu'une marchandise puisse avoir une valeur d'échange. Il précise également que la théorie de la valeur travail n'est applicable qu'aux biens reproductibles par le labeur, et qu'elle ne s'applique pas, par exemple, aux œuvres d'arts, qui sont uniques. Ensuite, en montrant qu'une heure de travail pénible ou qualifié peut être rapportée à plusieurs heures de travail ordinaire, A. Smith répond à la question de savoir comment comparer

---

[29] Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Economica, 2000 (1776).

[30] Ricardo D., *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, Paris, Flammarion, 1992 (1817), Chapitre 1.

[31] Marx K., *Le Capital*, Livre I, sections I à IV, (tome 1), Paris, Champs Flammarion, 1985 (1867 et 1894) et Marx K., *Le Capital*, Livres II et III, Paris, Gallimard, 1963 (1885 et 1894).

[32] A. Smith, qui est le premier à affirmer cela, s'oppose ainsi à la thèse des physiocrates, et en particulier à celle de F. Quesnay, selon laquelle seule l'agriculture est productive. Cf. Quesnay F., *Tableau économique*, Paris, Calmann-Lévy, 1969 (1758).

[33] Pour arriver à cette conclusion, A. Smith prend l'exemple, désormais célèbre, du verre d'eau et du diamant. Il montre en effet que, puisqu'un verre d'eau possède une grande valeur d'usage mais ne peut s'échanger contre presque rien et qu'à l'inverse, un diamant possède une faible valeur d'usage mais une grande valeur d'échange, cela signifie que valeur d'usage et valeur d'échange sont déconnectées, et que, par conséquent, la première ne saurait être au fondement de la seconde. Comme nous le verrons par la suite, D. Ricardo apportera sur ce point un élément décisif qui viendra nuancer cette idée de déconnexion complète entre valeur d'échange et valeur d'usage.

[34] Précisons toutefois que A. Smith et D. Ricardo n'élaborent pas tout à fait les mêmes théories de la valeur. D'un côté, A. Smith considère que « la valeur d'une marchandise (…) est égale à la quantité de travail qu'elle permet d'acquérir » (Smith A., *op. cit.*, p 37.). C'est la raison pour laquelle on dit qu'il développe une *théorie de la valeur travail commandé*. Alors que, de l'autre, D. Ricardo estime que « la valeur d'une marchandise (…) dépend de la quantité relative de travail nécessaire à sa production » (Ricardo D., *op. cit.*, p. 51.). Pour lui, la valeur d'une marchandise ne correspond donc pas au temps de travail qu'elle permet d'acquérir, pour celui qui en dispose et souhaite l'échanger, mais à la quantité de travail qui *s'incorpore* en elle au cours du procès de production. Sur ce point, K. Marx suivra la voie tracée par D. Ricardo et s'appuiera sur cette théorie de la valeur travail incorporé pour édifier sa propre conception de la valeur.

des heures de travail de qualités différentes[35]. Il jette ainsi les bases de ce qui constituera l'objet de la section 2 du chapitre 1 *Des principes de l'économie politique et de l'impôt* de D. Ricardo[36] et de ce qui deviendra chez K. Marx le travail simple et le travail complexe. Enfin, D. Ricardo pointe que, dans ce travail, il faut également distinguer le *travail directement effectué* (K. Marx parlera plus tard de *travail vivant*), c'est-à-dire le travail de ceux qui produisent des chaussures par exemple, et *le travail indirectement effectué* (le *travail mort* chez K. Marx), c'est-à-dire le travail de ceux qui produisent les machines qui vont êtres utilisées pour produire les chaussures. Cette découverte de D. Ricardo est là encore fondamentale car elle signifie que les biens d'équipement ne sont pas un facteur de production supplémentaire qui s'ajouteraient au travail et que, par conséquent, il n'y a qu'un seul facteur de production : le travail. En un mot, sous une forme ou sous une autre (vivant ou mort), le travail humain est au fondement de la valeur.

Cela étant, si la détermination des prix a pour base la valeur travail, on est en mesure de penser qu'elle fluctue dans sa phase de circulation sur le marché, en fonction de l'offre et de la demande. L'architecture conceptuelle sur laquelle repose la théorie de la valeur travail renvoie donc au schéma suivant :

Production ➔ Valeur ➔ Marché ➔ Prix

Il paraît en effet difficilement contestable que les producteurs modifient leurs prix en réponse aux déséquilibres entre l'offre et la demande. Comme le dit K. Marx, « si la production de cette marchandise dépasse la mesure du besoin social, une partie du temps de travail social se trouve gaspillée ; sur le marché, la masse de marchandises représente alors une quantité de travail social très inférieure à celle qu'elle contient effectivement […]. C'est pourquoi ces marchandises doivent être vendues au-dessous de leur valeur de marché : il se peut qu'une certaine fraction en devienne invendable. »[37] À l'inverse, lorsque l'offre est déficitaire relativement à la demande, les vendeurs peuvent se permettre d'augmenter leurs prix. Autrement dit, « si la quantité produite est

[35] Smith A., *op. cit.*, p. 38 et p. 55.
[36] Ricardo D., *op. cit.*, pp. 60-62.
[37] *Ibidem.*, p. 202.

plus ou moins grande que la demande, des écarts entre prix de marché et valeur de marché se produisent. Le premier écart est celui-ci : lorsque la quantité est suffisante, c'est toujours la marchandise produite dans les plus mauvaises conditions qui règle la valeur de marché […]. Si l'écart entre demande et masse de produits croît, le prix de marché différera également d'une façon plus importante, en plus ou en moins, de la valeur de marché[38]. »

Il s'agit là d'un ressort bien connu de la concurrence, celui de *la loi de l'offre et de la demande.* Soulignons toutefois qu'à ce moment de la démonstration se pose déjà un problème. Quelle pertinence peut bien avoir la théorie de la valeur travail si, comme le reconnaît ici K. Marx à la suite d'A. Smith et de D. Ricardo, le marché, via la loi de l'offre et de la demande, peut faire fluctuer les prix de manière autonome par rapport à la sphère de production ? C'est, nous semble-t-il, une vraie question. Car à ce stade du développement, la théorie de la valeur travail s'avère dans l'incapacité d'expliquer l'articulation entre la valeur et les prix.

La réponse réside dans un second ressort du processus de la concurrence : *la mobilité du capital entre les branches.* Car si la concurrence ne renvoyait qu'à la loi de l'offre et de la demande, les prix et les taux de profit seraient plus élevés dans certaines branches en fonction des déséquilibres. Or, les capitalistes ne peuvent rester insensibles à ces écarts de taux de profit. Ils investissent donc davantage là où le taux de profit est comparativement supérieur. De la sorte, *les offres (les capacités de production) s'ajustent aux demandes* et la concurrence entre les offreurs amène les prix de marché à graviter autour de la valeur (ce que A. Smith et D. Ricardo appellent les *prix naturels*). Par là même, cet ajustement réduit les déséquilibres entre les taux de profit : il est à l'origine de ce que l'on appelle la *tendance à l'égalisation des taux de profit entre les différentes branches*. Dans sa recherche de profit maximum, le capitaliste participerait donc, malgré lui, à l'équilibre entre l'offre et la demande et, par là même, à la gravitation des prix (de marché) autour de la valeur.

Cela étant, la mobilité du capital est un processus lent. On ne peut donc véritablement parler d'équilibre. Il s'agit davantage d'une tendance à l'équilibre, *d'une gravitation*[39]. Au niveau microéconomique, cette gravitation renvoie à l'idée selon laquelle les agents sont placés en situation de déséquilibre et tentent d'y remédier en

[38] *Ibid.*, p. 201.
[39] Duménil G. et Lévy D., *Economie marxiste du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2003, p. 49.

ajustant leur comportement aux déséquilibres perçus. Ainsi, qu'il s'agisse d'écart de rentabilité entre les branches, d'écart entre production et capacités de production ou d'écart entre l'offre et la demande, les producteurs sont placés dans un environnement fortement incertain. Pour tendre vers l'équilibre, ils *ajustent leurs investissements* en fonction des taux de profit (au moindre déséquilibre perçu, ils investissent là où les taux de profit sont les plus élevés). Ils *ajustent leur production* à la demande, afin d'éviter de manquer des ventes ou d'accumuler des stocks d'invendus. Enfin, comme l'anticipation de la demande n'est jamais parfaite, ils *ajustent aussi leurs prix* en réponse aux déséquilibres entre l'offre et la demande.

Finalement, si la mobilité du capital et la concurrence entre les offreurs expliquent la tendance à la gravitation des prix autour de la valeur ; au niveau microéconomique, ce sont ces réactions décentralisées aux déséquilibres perçus qui permettent à nos économies de fonctionner. Ce sont ces *ajustements successifs* des agents qui, en dernière instance, assurent la coordination. Comme l'écrivent G. Duménil et D. Lévy, « si les quantités produites correspondent à la demande (en moyenne), ce n'est pas parce qu'il existe un équilibre dans lequel offres et demandes sont égales, et qu'un agent mythique (le commissaire priseur) calcule et annonce les prix d'équilibre ; ce n'est pas parce que la demande est connue avant que la production soit mise en œuvre ; ce n'est pas parce que la demande est exactement anticipée par les agents. C'est grâce aux corrections successives des producteurs (à leurs réactions aux déséquilibres constatés, sous la forme de stocks involontaires de marchandises invendues ou de leur incapacité à satisfaire toutes les demandes des acheteurs)[40]. »

Jusque là, D. Ricardo et K. Marx développent une théorie de la valeur travail et une conception de la concurrence à quelque chose près identiques. De profondes divergences séparent néanmoins K. Marx de D. Ricardo. Parmi elles, trois nous semblent particulièrement importantes. D'abord, K. Marx se distingue de D. Ricardo en ce qu'il précise que, pour lui, la substance de la valeur n'est pas le *travail utile et concret*, que réalisent les travailleurs dans leur activité productive, et qui, lui, sert à produire des valeurs d'usage, mais le *travail abstrait*. En effet, le travail concret étant spécifique à la production de chaque marchandise, il ne peut constituer le dénominateur

[40] *Idem.*

commun à partir duquel s'établit la commensurabilité des marchandises. Pour cela, il faut un travail identique et égal. Ce travail, chez K. Marx, c'est le *travail abstrait* ; car, dans ce dernier, peu importe le *quoi* et le *comment* du travail, seul compte le *combien*, c'est-à-dire la *quantité* de force de travail humaine (simple) dépensée[41].

Ensuite, chez K. Marx, *le temps de travail* qui se situe au fondement de la valeur n'est pas celui qu'il faut à un ouvrier ou à une entreprise pour produire une marchandise donnée, mais celui qu'il faut *en moyenne*, dans une société donnée. C'est la raison pour laquelle il précise que la valeur d'une marchandise ne correspond pas à « la quantité de travail nécessaire à sa production », comme chez D. Ricardo, mais au temps de travail (abstrait) *socialement* nécessaire à sa production[42].

Enfin, et surtout, K. Marx soulève un problème de fond dans la théorie de la valeur travail d'A. Smith et de D. Ricardo. Car, dans la valeur des marchandises, il y a non seulement les salaires, proportionnels au travail accompli, mais aussi les profits. Or, à leurs yeux, ces derniers ne rémunèrent aucun travail : ils sont proportionnels au capital dépensé. Chacun voit, dès lors, la contradiction : d'un côté, ils défendent l'idée selon laquelle le travail est la seule source de valeur et, d'un autre côté, les profits, qui sont l'une des composantes du prix naturel, c'est-à-dire de la valeur des marchandises, eux, ne seraient pas le produit d'un travail. L'énigme est donc de savoir d'où proviennent ces profits. Ce n'est ni A. Smith, ni D. Ricardo qui y apporteront une réponse, mais K. Marx, avec sa théorie de l'exploitation[43]. En effet, pour lui, le profit n'est pas proportionnel au capital dépensé. Si les capitalistes, en achetant des marchandises M, et plus précisément des moyens de production et de la force de travail, parviennent à obtenir, au sortir du processus de production, des marchandises M', qui ont une valeur supérieure à M, c'est qu'ils achètent une marchandise qui a ceci de spécifique qu'elle crée plus de valeur que n'en nécessite sa propre reproduction. Cette marchandise, c'est la force de travail. Et cette valeur créée que les capitalistes s'accaparent, c'est la plus-value. Nous ne nous attarderons pas davantage ici sur la théorie de l'exploitation. Nous

[41] Marx K., *Le Capital*, Livre I, sections I à IV, *op. cit*., pp. 45-49.
[42] *Ibidem*, pp. 43-44.
[43] Sur ce point de divergence entre K. Marx et les classiques, voir la lecture *symptomale* que propose L. Althusser, dans *Lire le Capital*. (Voir Althusser L., Balibar E., Establet R., Macherey P., Rancière J., *Lire le Capital*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 2008 (1965), pp. 11-17). Dans cette dernière, il analyse la manière dont K. Marx – dans son chapitre XIX du *Capital*, celui sur le salaire – s'appuie sur les « bévues » de ces prédécesseurs pour montrer en quoi ces derniers confondent la *valeur du travail* avec la *valeur de la force de travail*. Distinction fondamentale qui, en donnant naissance au concept de force de travail, jouera un rôle déterminant dans l'élaboration de sa théorie de l'exploitation.

aurons l'occasion d'y revenir bien plus en détail à la fin de la thèse, puisque, comme nous le montrerons, de par sa spécificité, la marchandise service nous amènera à discuter cette théorie de l'exploitation.

Cette présentation faite, il convient néanmoins de ne pas taire les insuffisances de la théorie de la valeur travail. Sa principale limite, on la retrouve aussi bien chez A. Smith et D. Ricardo que chez K. Marx. Elle se situe dans le passage de la valeur au prix de marché. Car, si en théorie les mécanismes de concurrence amènent les prix de marché à graviter autour des prix de production ; en pratique, les situations de monopole et tout ce qui fausse la concurrence[44] font que les prix de marché ne correspondent pas aux prix de production. Comme l'écrit J. Attali, « les prix de marché diffèrent des prix de production parce que le marché n'est pas en concurrence parfaite. Il n'y a donc jamais, il ne peut y avoir proportionnalité entre le prix de marché d'un bien et sa valeur travail. Et les prix, seules grandeurs mesurables restent donc sans relation directe avec les valeurs-travail, seules grandeurs obéissant aux lois économiques qu'énonce Marx[45]. » Il s'ensuit que « le profit n'est pas identique à la plus-value ; la composition organique du capital n'est pas non plus égale à la rentabilité du capital ; et le salaire n'est pas égal à la valeur d'échange de la force de travail[46]. » La question est donc de taille et nous ne pouvions passer outre. Cela étant, il serait présomptueux de prétendre pouvoir y répondre, cependant que K. Marx n'y est pas parvenu au terme de trente années de recherches[47], et qu'il en est de même des économistes qui s'inscrivent dans ce cadre théorique. A ce stade de la réflexion, et des acquis théoriques en la matière, s'appuyer sur la théorie de la valeur travail implique donc de ne pas analyser les mécanismes de formation des prix, mais exclusivement ce qui est au fondement de la valeur.

---

[44] J. E. Stiglitz a reçu le prix Nobel d'économie en 2001 pour ses travaux sur les imperfections du marché. Dans son dernier ouvrage en date, il s'appuie sur ces mêmes travaux pour écrire : « Mes recherches sur la théorie économique de l'information ont montré que, chaque fois que l'information est imparfaite – lorsque certains savent quelque chose que les autres ignorent (autrement dit, *toujours*) –, la main invisible est invisible pour la bonne raison qu'elle n'existe pas. Sans réglementations et interventions appropriées de l'Etat, les marchés ne conduisent pas à l'efficacité économique. » Stiglitz J. E., *Un autre monde : contre le fanatisme du marché*, Paris, Fayard, 2006, p. 15.
[45] Attali J., *Karl Marx ou l'esprit du monde*, Paris, Fayard, 2005, p. 327.
[46] *Idem.*
[47] Selon J. Attali, en 1869, cela fait déjà quinze ans que K. Marx bute sur cette question « insoluble ». *Ibidem*, p. 326.

1.2. La théorie de la valeur d'utilité

La théorie de la valeur d'utilité sur laquelle s'appuient les économistes néo-classiques trouve ses racines au début du XIXème siècle avec J.-B. Say[48] qui, dans le prolongement d'un autre français, l'abbé de Condillac, rejette la théorie de la valeur travail. Selon lui, la valeur des biens est exclusivement déterminée par leur utilité. Il s'ensuit logiquement que, contrairement à A. Smith, D. Ricardo et K. Marx, il ne fait pas de distinction entre valeur et prix de marché. Autrement dit, la sphère de production disparaît du cadre théorique et seul compte le jeu de l'offre et de la demande dans la détermination des prix. Il explique que, si un verre d'eau a un prix plus élevé dans le désert qu'ailleurs, c'est qu'il est plus utile, et donc la valeur, qui devient sous sa plume l'équivalent du prix, est uniquement déterminée par l'utilité. Manifestement, J.-B. Say ne voit pas que si le prix du verre d'eau est si élevé (relativement à son coût de production), c'est que l'abondance de la demande fait monter les prix de marché bien au dessus du prix naturel smithien et ricardien. En somme, il n'y a dans son exemple aucune espèce de raison de penser que le prix naturel est lui-même déterminé par l'utilité. Mais qu'importe, sa conception de la valeur sera reprise par L. Walras et, en définitive, supplantera la théorie de la valeur travail.

En effet, L. Walras, qui, avec S. Jevons et C. Menger, est considéré comme l'un des pères fondateurs de l'économie néo-classique, adopte le même point de vue que J.-B. Say : il rejette la théorie de la valeur travail et soutient que la valeur est déterminée par l'utilité. Seulement, voyant que certains biens très utiles n'ont aucune valeur, il fait une découverte de la première importance pour la théorie de la valeur d'utilité. Ce n'est pas l'utilité totale des marchandises qui détermine leur valeur, mais seulement l'utilité de la dernière unité consommée de chaque bien : l'utilité marginale. En d'autres termes, la valeur provient de la seule utilité marginale, et cette utilité décroît au fur et à mesure de la consommation du bien.

Plus précisément, les néo-classiques appréhendent le comportement d'achat du consommateur par ce qu'ils appellent *la loi de l'égalisation des utilités marginales pondérées par les prix*. En effet, selon eux, le consommateur « tend normalement à se procurer des quantités de biens telles que les rapports des utilités marginales des biens

[48] Say J.-B., *Traité d'économie politique*, Paris, Calmann Levy, 1972 (1804).

soient égaux aux rapports de leurs prix (cela s'écrit, si l'on suppose deux biens A et B : UA/PA =UB/PB). Tant que cette égalité n'est pas réalisée, le consommateur modifie sa demande de biens, ce qui entraîne des changements de prix. Par conséquent, l'explication de la valeur des biens n'est pas à rechercher du côté des coûts de production en travail, mais de celui de la loi de l'égalisation des utilités marginales pondérées[49]. »

Cette théorie réduit donc la question de la valeur à celle de la détermination des prix, ce qui place au cœur du modèle les mécanismes du marché. Or, le modèle de référence de l'économie néo-classique est celui de la concurrence parfaite. Dans ce dernier, le marché est un *centre unique* qui propose des prix et qui reçoit les vœux des agents (lesquels sont établis sur la base des prix proposés). Cela suppose deux hypothèses. La première est que les échangistes ne proposent pas de prix. C'est le centre qui, tel un *commissaire priseur*, annonce des prix sur le marché. Les agents (ménages et entreprises) ne sont ainsi que des « preneurs de prix » ou *price takers.* La seconde est que seul le « signal-prix » guide leur choix. Cela signifie que la formulation des offres et demandes s'établit uniquement à partir des informations transmises par les prix.

Autrement dit, « le modèle de la concurrence parfaite suppose une forme d'organisation entre les individus telle qu'il existe une entité [bénévole[50]] qui propose un système de prix (que chacun considère comme donné), qui recueille et additionne les offres et demandes formulées sur la base de ces prix, qui fait varier ceux-ci en se servant de l'information ainsi recueillie et qui organise les échanges quand elle a trouvé les prix qui rendent compatibles – globalement – les choix individuels[51]. »

Ces hypothèses posent problème. D'une part, elles impliquent une centralisation des informations comme il est rarement, pour ne pas dire jamais, rencontré dans le réel, dans le processus effectif de formation des prix. D'autre part, le comportement des agents, tel qu'il est appréhendé, s'avère bien loin de la réalité, car comme le souligne B. Guerrien, cela signifie que « les entreprises établissent leur plan de production sans se préoccuper des problèmes de ventes (elles pensent que toutes leur production peut être vendue aux prix annoncés par le "centre"), et que les ménages décident de leurs achats

[49] Valier J., *op. cit.*, p. 132.
[50] B. Guerrien souligne à juste titre que le modèle ne traite jamais du coût de fonctionnement d'une telle organisation.
[51] Guerrien B., « Prix, marché et microéconomie », *DEES*, 120/juin, 2000, p. 62.

en partant du principe qu'ils pourront trouver l'emploi qu'ils désirent (compte tenu de leur niveau de qualification)[52]. »

La traduction littéraire de ces hypothèses montre l'irréalisme du modèle. Cela étant, les néo-classiques l'assument complètement. Pour eux, s'il y a bien une chose d'inacceptable dans cet écart entre le réel et la théorie, c'est que la réalité sociale soit si difficile à faire rentrer dans le modèle. Pensant avoir déterminé les conditions d'un « plus de bonheur » mathématiquement objectivé, les « imperfections » du réel constituent des obstacles qu'il convient de supprimer pour se rapprocher de la théorie. Cette démarche normative est alors bien loin de l'approche hypothético-déductive et de l'empirie qui ont si profondément participé à la constitution de la sociologie.

Bien entendu, nombres de théories néo-classiques complètent cette conceptualisation première et intègrent toujours plus les imperfections de fonctionnement au modèle. Il n'en demeure pas moins que les limites que nous pointons restent d'actualité. H. Varian, par exemple, reconnaît que « le plus grand problème est aussi le plus fondamental : c'est celui de la relation paradoxale entre les idées de concurrence et d'ajustement des prix : si tous les agents considèrent les prix du marché comme donnés et en dehors de leur contrôle, comment les prix peuvent-ils varier ? Et qui les ajuste ?[53] » Question fondamentale à laquelle il répond : « ce puzzle a conduit à l'origine d'une *mythologie élaborée*, qui suppose l'existence d'un commissaire priseur walrasien dont la seule fonction est de rechercher le prix d'équilibre du marché[54]. » De son côté, D. Kreps n'est guère plus convaincu : « bien que je le considère assez peu réaliste, la littérature de l'équilibre général est *hantée* par un mécanisme d'échange, plus connu sous le nom de commissaire priseur[55]. » En dépit de telles considérations, aucun des deux n'abandonne l'hypothèse du *commissaire priseur*. La raison est à chercher dans la démonstration mathématique. Car, l'hypothèse du *commissaire priseur*, comme celle du *marché complet* d'ailleurs, ont pour vocation de limiter les incertitudes. Ainsi, en l'absence de propositions alternatives, certains économistes néo-classiques, à l'image

---

[52] Guerrien B., *L'économie néo-classique*, Paris, La Découverte, 1993, p. 25.
[53] Varian H., *L'analyse microéconomique*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 401. Cité par Guerrien B., « Prix, marché et microéconomie », *op. cit.*, p. 63.
[54] *Ibidem.*
[55] Kreps D., *A course in Microeconomic Theory*, New York, Harvester, 1990 (traduction française aux PUF), p. 200. Cité par Guerrien B., *op. cit.*, p. 65.

de D. Kreps et H. Varian, ont recours au *commissaire priseur* dans leur démonstration mathématique, sans véritablement en accepter l'idée.

Le modèle de la concurrence parfaite montre donc quelques limites. En premier lieu, les hypothèses sur lesquelles repose le modèle ne sont pas convaincantes puisque la réalité qu'elles donnent à voir (commissaire priseur et marché complet) ne rendent pas compte de la réalité sociale telle qu'elle s'observe quotidiennement dans la gestion concrète des entreprises étudiées. En second lieu, la conception walrasienne sur laquelle s'est édifiée le modèle de référence s'avère incapable de permettre l'étude des situations transitoires de non équilibre. Tentant d'aboutir à un équilibre parfait, elle définit des prix norme[56]. Le chemin qui mène à l'équilibre est donc une question que le modèle ne traite pas. Or, force est de constater que les situations de déséquilibre existent. Dire le contraire, revient à nier le chômage, les invendus, etc. Se devant de partir du terrain, ou, ce qui revient au même, du cadre théorique que les matériaux recueillis valident, la démarche du sociologue paraît donc difficilement conciliable avec un modèle qui ne traite pas de la question du déséquilibre et des ajustements des agents.

L'examen des théories de la valeur travail et de la valeur d'utilité nous amène à rejeter la seconde et à retenir la première. Le fondement de ce choix est triple. Tout d'abord, la démarche axiomatique et normative des néo-classiques semble difficilement conciliable avec notre démarche hypothético-déductive et empirique. Ensuite, le modèle de référence en économie néo-classique se veut nécessairement statique alors que le modèle classico-marxiste est dynamique, les agents procédant par ajustements successifs pour réduire, bon an mal an, les situations de déséquilibre. La seconde approche permet donc d'articuler l'analyse sociologique au cadre théorique proposé, ce qui n'est pas le cas de la première. Enfin et surtout, il nous semble que l'explication néo-classique, en s'en tenant à la sphère de l'échange pour comprendre la détermination de la valeur, ne fait que fournir une explication du mouvement des prix de marché autour de la valeur : elle n'explique pas la valeur elle-même.

---

[56] Comme l'écrit C. Barrère, « les prix (dans le modèle de référence) correspondent à la synthèse entre des évaluations techniques (ou naturelles) objectives (la rareté) et des "évaluations subjectives objectivement déterminées" (les préférences). Le cadre statique est évidemment condition de ce statut. L'on débouche bien sur l'idée de prix normes ». Barrère C., « Comprendre la formation des prix contemporains : les limites de l'analyse marxienne », *in* Delaunay J.-C., *Le capitalisme contemporain : des théorisations nouvelles*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 21.

2. Définition et valeur de la marchandise service

Nous venons de présenter les raisons pour lesquelles nous nous inscrivons dans une conception marxiste de la valeur. L'objet de la deuxième section de ce chapitre sera à présent de définir ce qu'est un service. Car, si le couple valeur travail - valeur d'usage se situe au fondement de la valeur des marchandises, reste à savoir si un service est une marchandise comme une autre. Telle est la question autour de laquelle va ici se structurer notre réflexion.

2.1. Les apports des définitions de P. Hill et J. Gadrey

La contribution du client à l'efficacité productive des services étant la question centrale qui anime notre thèse, il importe de s'entendre sur ce que sont les activités de service. Or la tâche n'est pas des moindres puisqu'il n'existe pas de définition universellement reconnue. Selon l'INSEE, *« le secteur tertiaire recouvre un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le périmètre du secteur tertiaire est de fait défini par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles (secteurs primaire et secondaire). »* Ainsi, comme le rappelle J. Gadrey, parler des activités de services revient à parler de tout ce qui ne relève ni du secteur agricole, ni du secteur industriel[57]. Il n'y a donc de définition acceptable que par la négative. C'est dire les difficultés théoriques en la matière.

Cela étant, les travaux portant sur les services caractérisent plus précisément ces activités. En économie des services, la définition de P. Hill est devenue un classique. Elle constitue la base sur laquelle se sont édifiées les définitions de J. Gadrey et de P. Zarifian. P. Hill écrit ceci : « *un service peut être défini comme un changement dans la condition d'un individu ou d'un bien, relevant d'une unité économique quelconque, qui apparaît comme le résultat de l'activité d'une autre unité économique, avec l'accord*

[57] Gadrey J., *Socio-économie des services*, op. cit., p. 18.

préalable de la personne ou de l'unité économique antérieurement considérée[58]. » Cette définition a pour principal mérite de mettre en exergue deux points fondamentaux pour appréhender les activités de services : d'une part, l'objectif d'un service réside dans la *transformation de la condition d'un individu ou d'un bien*. D'autre part, celle-ci résulte nécessairement d'un *échange informationnel* entre les agents économiques impliqués dans la relation de service. Néanmoins, deux critiques peuvent être formulées.

En premier lieu, comme le remarque P. Zarifian, cette définition considère que les services reposent sur la relation entre deux *agents* économiques – le prestataire et le destinataire. Seulement, en parlant d'agents économiques, P. Hill s'inscrit en creux dans la logique de l'économie néo-classique. Ces agents sont donc supposés individuels et isolés. Or, on ne saurait oublier que le prestataire et le destinataire du service sont, pour partie, le produit d'un processus de socialisation. Ils appartiennent, par là même, à des groupes sociaux dont les attentes et les conditions d'activité sont proches, voire communes. La prise en considération des influences du groupe social d'appartenance s'avère donc nécessaire à la compréhension de leur comportement.

En second lieu, P. Hill parle d'individu, comme s'il s'agissait d'entités unifiées et individualisées. Or, si sa définition convient pour l'activité des kinésithérapeutes que nous avons étudiée, soulignons qu'elle ne permet pas d'appréhender l'activité des entreprises qui s'adressent à d'autres entreprises. En effet, souvent, le prestataire et le destinataire sont des organisations ou des institutions. « Si le prestataire est une entreprise, il y a bien, derrière elle, toute une organisation et un ensemble de rapports sociaux qui vont différencier le point de vue et le comportement du gérant de cette entreprise de celui de ses salariés[59]. » De même, lorsque le destinataire est une entreprise, ceux qui sont engagés dans la relation de service et co-produisent le service, ne sont pas nécessairement ceux qui s'approprieront le résultat économique.

J. Gadrey formule une définition des services qui, tout en s'appuyant sur les apports de P. Hill, répond à ces critiques. D'un côté, il abandonne toute référence aux agents économiques. De l'autre, il s'émancipe de cette vision individualiste des acteurs

[58] C'est P. Zarifian qui traduit ainsi la définition de P. Hill (voir Zarifian P., « valeur de service et compétence », *Cahier du genre*, n°28, 2000, pp. 71-96, p. 73). Dans le texte, P. Hill écrit : « A service may be defined as a change in the condition of a person, or a good belonging to some economic unit, wich is brought about as the result of the activity of some other economic unit, wich the prior agreement of the former person or economic unit. » Voir Hill P., "On Goods and Services", *The review of Income and Wealth*, 4-23, 1977, pp. 315-338.

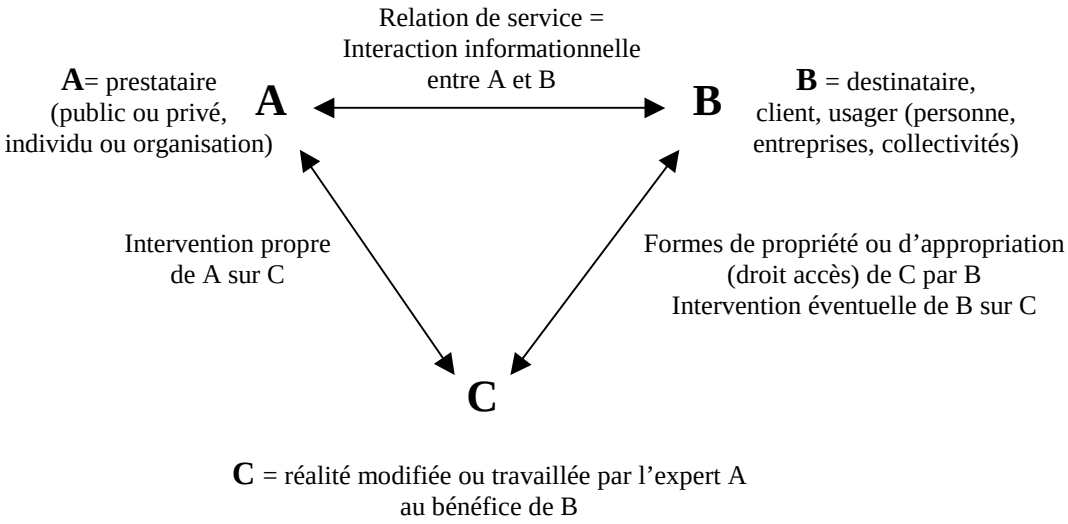
[59] Gadrey J. et Zarifian P., *op. cit*., p. 93.

engagés dans la production du service en passant aux notions de *prestataire* et de *destinataire.* La première renvoie à un individu ou à une organisation et peut relever de la sphère publique ou privée. La seconde peut correspondre à une personne, une entreprise ou une collectivité. C'est pourquoi le destinataire correspond tantôt à un client, tantôt à un usager.

Outre les réponses aux critiques que nous pouvions formuler à l'égard de la définition de P. Hill, J. Gadrey décline l'objet de cette transformation. Il parle d'une *réalité C* qui renvoie à 1/ des objets ou systèmes matériels (activités de transport, réparation, maintenance…), 2/ des informations, 3/ des individus selon certaines de leurs dimensions (physiques, intellectuelles) et enfin 4/ des organisations, selon certaines de leurs dimensions (techniques, structures, savoirs collectifs). Ainsi, il définit une activité de service comme *« une opération visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C*[60]*. »* Il nous propose le schéma suivant pour illustrer sa définition :

[60] Gadrey J., *Socio-économie des services*, op. cit., p.18.

Figure 1 : Le triangle du service



On entend ici **réalité** au sens de :
- objets ou systèmes matériels (activités de transport, réparation, maintenance…)
- informations
- individus selon certaines de leurs dimensions (physiques, intellectuelles)
- organisations, selon certaines de leurs dimensions (techniques, structures, savoirs collectifs)

Source : Gadrey J., *Socio-économie des services*, op. cit., p. 18.

Il ressort de cette définition des points d'appui d'importance qui composeront le socle sur lequel va s'édifier notre définition. Seulement, au regard de la question qui nous anime, il apparaît nécessaire d'intégrer à cette définition une référence à ce qui fonde la valeur des services. Ayant précisé dans la première section du chapitre que nous nous inscrivions dans une conception marxiste de la valeur, nous ajouterons une référence au temps de travail dans notre définition des services. Car là où J. Gadrey fait référence à *une capacité technique et humaine*[61] et P. Zarifian à *des ressources*[62], il nous paraît plus cohérent, compte tenu de notre cadre théorique, de traduire ces ressources mises en œuvre au sens large par le prisme de la valeur travail. Nous parlerons donc

[61] *Ibidem*, p. 20.
[62] Gadrey J., Zarifian P., *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, op. cit., p. 99.

davantage de *temps de travail mis à disposition*[63], *lequel peut être vivant et/ou mort.* Aussi intégrerons-nous une référence à la valeur d'usage par le truchement de la notion *d'effets utiles*.

Ces choses étant dites, un problème demeure. Car la référence au temps de travail mis à disposition ne permet pas de caractériser les activités de service. En effet, les travailleurs engagés dans la production matérielle classique mettent bien, eux aussi, un temps de travail à disposition en vue de modifier l'état d'une réalité C. Dans l'industrie automobile par exemple, les ouvriers transforment bien de la tôle en carrosserie, des plastiques en garnitures de portières et des tissus en revêtement de sièges. Reste donc à déterminer ce qui fait la spécificité de cette marchandise service.

2.2. La spécificité de la marchandise service

J.-C. Delaunay attire notre attention sur une distinction tout à fait fondamentale[64]. Engageant une réflexion sur ce qu'est *la marchandise service*, il s'appuie sur les travaux d'H. Storch (1766-1835)[65], pour formuler une théorie des services dans laquelle il distingue la marchandise *prestation de service* de son *résultat.* En effet, il montre que, d'un côté, la *prestation* est évanescente et donne lieu à échange sur le marché, alors que, de l'autre, le *résultat*, le bien interne selon H. Storch, est à la fois durable et non échangeable. « Les choses immatérielles, [écrit H. Storch], peuvent

---

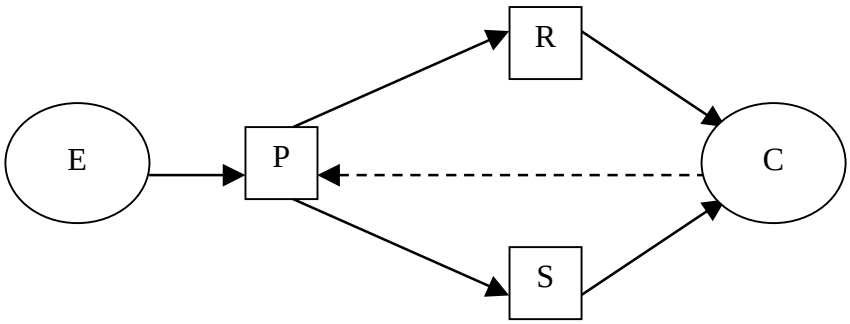
[63] Durand J.-P., *La chaîne invisible : Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Ed. du Seuil, 2004.

[64] Delaunay J.-C., « Valeur et activités de service dans le capitalisme d'aujourd'hui », *in* Delaunay J.-C., *Le capitalisme contemporain : questions de fond*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 115-170.

[65] Les services tiennent une place marginale dans les théories économiques classiques. Pour A. Smith, si le travail dépensé dans les activités de service ne participe pas à l'accumulation des richesses, c'est que ce travail « ne se fixe ni ne se réalise sur aucun objet ou chose qui puisse se vendre, qui subsiste après la cessation du travail et qui puisse servir à procurer par la suite une pareille quantité de travail » (Smith A. *op. cit.*, cité par Delaunay J.-C., *op. cit.*, p. 118). En un mot, les activités de services se situent en dehors de la richesse économique. Or, c'est précisément sur ce point que J.-B. Say s'oppose à A. Smith : « A. Smith refuse aux résultats de ces industries le nom de produit… au lieu de donner ce nom à toutes les choses qui ont une valeur échangeable, il ne le donne qu'aux choses qui ont une valeur échangeable susceptible de se conserver » (Say J.-B., *op. cit.*, p. 122. cité par Delaunay J.-C., *op. cit.*, p. 119). Remarque à partir de laquelle J.-B. Say invente la notion de « produit immatériel ». Depuis lors, la plupart des économistes considèrent indistinctement biens et services relativement au flux de la richesse marchande. Seulement, les travaux d'H. Storch, avec notamment la notion de biens internes, comportent des éléments pour compléter la théorie de J.-B. Say. C'est donc à partir d'une relecture de ces travaux « oubliés » que J.-C. Delaunay propose une théorie des services dont on restitue brièvement les apports.

être possédées, mais à l'exception d'un très petit nombre, on ne saurait les transmettre : aussi, elles n'ont qu'une valeur directe, et ne peuvent jamais acquérir une valeur échangeable. On ne peut ni les acheter ni les vendre ; on ne peut acheter que le travail qui les produit[66]. » Prenons le cas d'un cours de soutien à domicile. D'abord, l'élève n'achète pas le savoir de son professeur. Il achète uniquement la mise à disposition d'un temps de travail qualifié en vue d'assimiler un savoir. Ensuite, la valeur du résultat de ce processus de production – l'assimilation de ce savoir – ne dépend pas seulement du travail du professeur. Elle dépend aussi de l'attention et du travail de l'élève. Autrement dit, si la *valeur de la prestation* correspond, comme toute marchandise, au temps de travail socialement nécessaire à sa production, la *valeur de son résultat*, elle, en revanche, est différente puisqu'elle dépend, pour partie, du travail que réalise le destinataire du service. Partant de cette distinction, J.-C. Delaunay nous propose le schéma quadripolaire suivant :

Figure n° 2 : La production de services et sa commercialisation



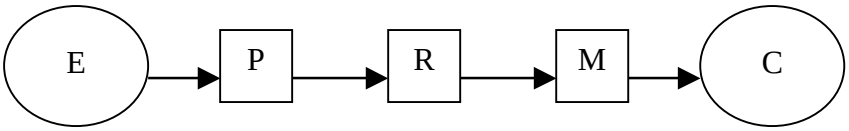
Commentaire : « L'entreprise (E) met en œuvre un procès de production (P = production de l'activité) auquel le client participe à des degrés divers, l'objet de travail de P étant une partie de C. Le fonctionnement du procès de production se traduit par un produit, ou un résultat, utilisé et consommé par le client. Cependant, la marchandise vendue par (E) est la prestation de service (S), laquelle est la forme valeur du travail dépensé dans (P) par les forces de production de (E). Le résultat (R) et le travail dépensé pour l'obtenir (la prestation) sont disjoints[67]*. »*

Source : Delaunay J.-C., « Valeur et activités de service dans le capitalisme d'aujourd'hui », *in* Delaunay J.-C. (coord.), *Le capitalisme contemporain : questions de fond*, op.cit., p. 123.

[66] Storch H., *Cours d'économie politique ou exposition des principes qui déterminent la prospérité des nations* (sous la direction de J.-B. Say), Paris, Editions J.-P. Aillaud, Bossange, Rey et Gravier, 1823 (1ère édition Russe, 1815), p. 93, cité par Delaunay J.-C., *op. cit.*, p. 120.
[67] Delaunay J.-C., *op. cit.*, p. 123.

Afin de rendre visible la spécificité de la production des services, voici comment peut être représentée la production matérielle classique :

Figure n° 3 : La production matérielle classique et sa commercialisation



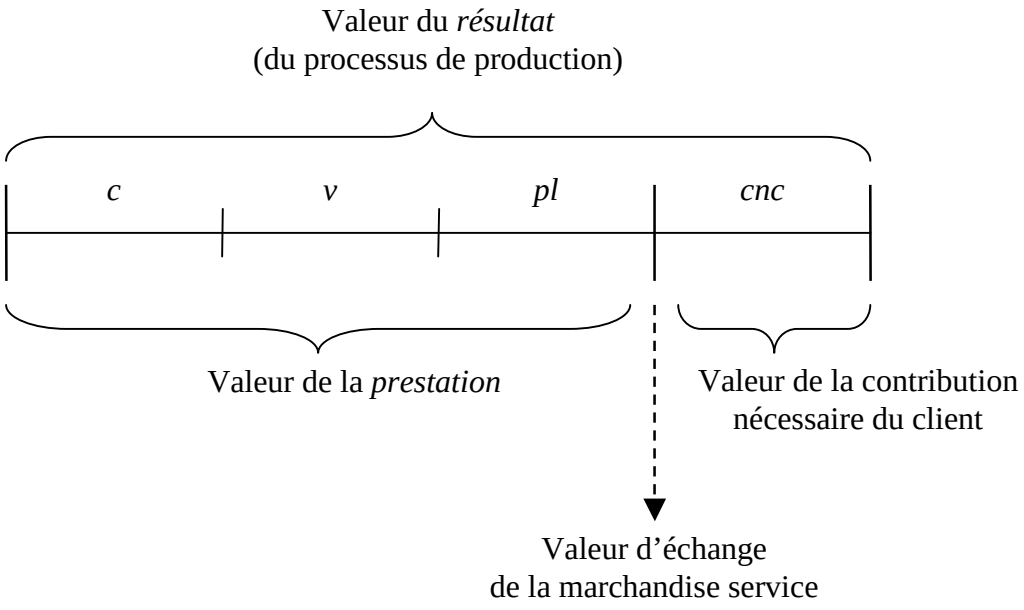
Commentaire : « L'entreprise (E) met en œuvre un procès de production (P= activité-production), lequel se traduit par un résultat matériel (R= activité- résultat) fonctionnant comme marchandise. Celle-ci est transférée au marché. Le travail dépensé pendant le procès de production prend la forme de valeur du résultat. Il y a recouvrement exact entre l'activité production et l'activité résultat[68]*. »*

Source : Delaunay J.-C., « Valeur et activités de service dans le capitalisme d'aujourd'hui », *in* Delaunay J.-C. (coord.), *Le capitalisme contemporain : questions de fond*, op. cit., p. 123.

En un mot : un service n'est pas une marchandise comme une autre en ce que la valeur de son résultat est distincte de celle de sa prestation. En effet, si la valeur d'échange du service, c'est-à-dire sa valeur marchande, est fixée par la valeur de sa *prestation* (*c* + *v* + *pl*), la valeur de son *résultat*, elle, est nécessairement différente puisqu'elle repose, pour partie, sur la contribution du client, laquelle est, par définition, non marchande et hors prestation. Cette contribution du client étant nécessaire, ne serait-ce que pour la formulation de la demande ou l'accès au support même de la prestation (qu'il s'agisse de lui-même ou d'un bien qu'il possède ou utilise), nous l'appellerons *contribution nécessaire du client* : *cnc* (voir figure ci-dessous).

[68] *Idem*.

Figure n°4 : La valeur de la marchandise service



Source : Tiffon G.

En somme, pour pouvoir nous référer à la valeur travail sans que cela ne puisse renvoyer à un travail de production matérielle classique, il nous faut préciser que la valeur de ce temps de travail mis à disposition est nécessairement différente de celle du résultat du processus de production. En intégrant cette distinction caractéristique de la marchandise service, nous arrivons à la définition suivante :

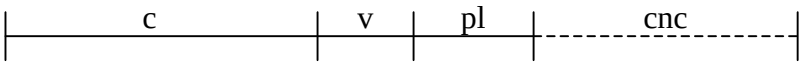
On peut parler de service lorsque, pour transformer utilement l'état d'une réalité C que le destinataire B possède ou utilise, un prestataire A met à disposition de ce dernier un temps de travail vivant et/ou mort dont la valeur diffère nécessairement de celle du résultat du processus de production.

Il est ici préciser que ce temps de travail mis à disposition peut être vivant et/ou mort, dans la mesure où, comme nous l'avons mentionné précédemment, ce dernier ne

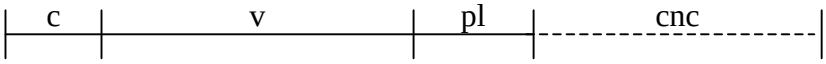
correspond pas seulement à du travail directement effectué (celui du conducteur de bus, par exemple), mais aussi à du travail indirectement effectué (celui de ceux qui ont produit le bus). En d'autres termes : parler de mise à disposition d'un temps de travail vivant et/ou mort revient à parler de mise à disposition de capacités techniques et humaines.

Pour mieux saisir les différentes réalités auxquelles renvoie ce temps de travail mis à disposition, mettons-le en parallèle avec les trois logiques de service que dégage J. Gadrey[69] :

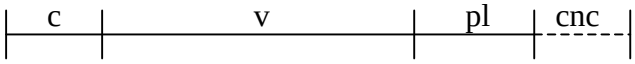
- lorsque ce temps de travail mis à disposition est avant tout du travail mort et que, par conséquent, la participation du client est importante, comme dans le cas de la location de matériels (voitures, etc.) ou de l'usage de transport en commun (bus, métro, avion, etc.), la prestation correspond à ce qu'il appelle une logique *de mise à disposition de capacités techniques entretenues* ;



- lorsque, en revanche, ce temps de travail mis à disposition est avant tout du travail vivant et que le destinataire participe activement à la production du service, comme dans le cas d'un cours de soutien ou de rééducations, il s'agit alors d'une logique *d'aide ou d'intervention ;*



- enfin, lorsque ce temps de travail mis à disposition est avant tout du travail vivant, mais que le destinataire est plutôt passif, comme dans le cas de concerts ou de spectacles, il s'agit davantage d'une logique de *représentation humaine ou de spectacle vivant*[70].



[69] Gadrey J., *Socio-économie des services*, op. cit., pp. 19-21.
[70] Dans un souci d'exhaustivité, J. Gadrey remarque aussi que, dans certains cas, A se salarie à B. Ce qui revient toujours à vendre un temps de travail. Néanmoins, un différence demeure : dans la relation employeur/salarié, le second doit se soumettre au premier (pendant un temps donné) alors que dans la relation client/prestataire les deux parties restent libres.

Ces logiques de service comportent un double intérêt : d'une part, elles donnent à voir ce à quoi correspond, concrètement, ce temps de travail mis à disposition ; d'autre part, elles constituent en quelque sorte une typologie des services et montrent, par là, en quoi ce temps de travail mis à disposition parvient à couvrir l'extrême hétérogénéité des situations auxquelles renvoient les activités de service.

2.3. Le développement des services ou la marchandisation du temps

Compte tenu de notre définition, acheter un service revient à acheter du temps : le temps de travail cristallisé dans les machines, dans les matières premières, dans les compétences, etc. Ainsi est-il intéressant de constater que le capital économique sous-tend, via la consommation de services, *une potentialité de crédits temps*. Plus encore que l'achat d'un bien tangible, qui à l'instar du lave vaisselle contribue aux gains de temps, l'achat d'un service revient souvent à acheter la mise à disposition et du bien tangible et de la main d'œuvre qui l'utilisera et/ou l'entretiendra. Ainsi, on n'achète pas une perceuse, on paie un artisan pour qu'il nous fasse des trous, on n'achète pas des aliments pour cuisiner, on va au restaurant, on n'achète pas de voiture, on prend le taxi ou les transports en commun. La thèse que défend J. Rifkin dans *L'âge de l'accès* est à certains égards fondée. Dans la société de service, consommer consiste parfois moins à acquérir un titre de propriété qu'à avoir *accès* à une fonction[71]. Pour ceux qui n'aiment pas – ou ne savent pas – bricoler, cuisiner ou conduire, finie la peur de rater son trou, fini le temps passé à cuisiner, fini le temps perdu à chercher une place pour se garer.

Cette définition de la valeur du service met donc en exergue une dimension centrale du capital économique : il offre à son détenteur le pouvoir *de déplacer sa praxis* et, par là même, de réinvestir son temps à la réalisation de ses désirs. Dit autrement, il permet de choisir ce que l'on veut faire, à travers l'achat de « faire-faire ».

Pour J.-P. Durand, dans certaines situations, « cet achat du temps des autres correspond à une lutte de soi-même contre le temps qui passe, contre l'outrage du temps, contre l'usure par le temps [santé, entretien des équipements et nettoyage], tandis

[71] Rifkin J., *L'âge de l'accès*, Paris, La Découverte et Syros, 2000.

que, dans d'autres situations, il s'agira d'un acte anticipateur par rapport au temps à venir [assurance, couverture sociale (sécurité sociale, retraites…), emprunts bancaires, éducation]. Enfin, d'autres activités de services comme les transports, la grande distribution, la téléphonie ou l'informatique d'entreprise densifient le temps à travers la *vitesse* qui rapproche les espaces donc les personnes ou qui accélère le traitement des données[72]. » Ainsi, sous une forme ou sous une autre, la question du *temps* réside au cœur même de la notion de service. A mesure que le secteur tertiaire se développe et que les activités autrefois domestiques se marchandisent, c'est donc un pas de plus qui s'opère vers ce que J. Attali appelle « la marchandisation du temps[73]. »

[72] Durand J.-P., *op. cit.*, pp. 219-220.
[73] Attali J., *Une brève histoire de l'avenir*, Paris, Fayard, 2006, pp. 269-274.

Encadré n°1 : Débat autour de la définition du service de P. Zarifian

P. Zarifian propose lui aussi une définition qui intègre la question de la valeur du service. Pour ce faire, il établit une définition en deux temps. Le premier et prioritaire serait celui de la détermination de la valeur du service depuis ses effets sur « les conditions d'activités du destinataire ». Le second serait celui d'une recherche *d'efficience* dans la mise en œuvre des ressources nécessaires pour atteindre ces effets. Ainsi, il faudrait *juger* les effets du service (c'est-à-dire sa valeur selon P. Zarifian) selon la *transformation des conditions d'activités du destinataire*. Le service rendu par un garagiste ne serait plus le changement d'un pot d'échappement, mais le bon fonctionnement retrouvé de la voiture. Le service rendu par un conseiller de vente chez Leroy Merlin ne serait plus de mettre à disposition des marchandises et renseigner, mais de permettre au client de réussir ses travaux. Le service rendu par un kinésithérapeute ne serait plus de passer un temps donné à soigner une cheville, mais de permettre au patient de marcher à nouveau. Cette approche a le mérite de vouloir placer la valeur d'usage au cœur des stratégies d'entreprise. Elle incite cette dernière à davantage s'engager dans une compétitivité par la qualité (accroître le service rendu) que par les prix (baisser les coûts de production). Cela permettrait probablement de desserrer les contraintes qui pèsent sur le travail. Seulement, toutes les entreprises n'adoptant pas nécessairement cette stratégie de profit, il nous semble que cette manière de penser la valeur ne permet pas de rendre compte des logiques actuellement à l'œuvre dans nombre d'entreprises.

Par ailleurs, J. Gadrey estime que personne ne peut « décréter ce qu'est le service rendu sous l'angle du "produit ultime" et de son sens véritable[74]. » Ce sont les acteurs qui en décident. En effet, comme il est montré dans *la productivité en question*[75], la notion de *produit* – au sens de résultat – d'une activité est une construction sociale conventionnelle. De nombreux conflits et de fortes variabilités existent autour de ces conventions, c'est-à-dire autour des représentations de la valeur. Dans certains cas, comme celui du garagiste, la transaction porte davantage sur le « service direct », descriptible depuis le travail effectué sur la réalité C – le changement de pot d'échappement – que sur le « service indirect » ou ultime tel que le propose P. Zarifian. Cela ne veut pas dire que le « service indirect » – le bon fonctionnement retrouvé de la voiture – disparaît du sens du travail et des échanges. Disons que ce n'est pas autour de lui que se consolident la plupart des accords. Dans d'autres cas, comme celui de thérapies psychanalytiques, les conventions s'apparentent au « service rendu » tel que définit par P. Zarifian. En effet, la valeur du service porte davantage sur le « produit indirect » – un équilibre psychologique ou un bien être retrouvé – que sur le « produit direct » – la qualité d'écoute, la pertinence des relances au cours des entretiens, le temps de chaque séances. C'est pourquoi J. Gadrey défend l'idée selon laquelle la question de la valeur ne doit pas figurer dans la définition des activités de service.

Pour notre part, c'est moins la question de la valeur que celle de la stratégie de profit des entreprises qui doit nécessairement restée ouverte. En ce sens, nous préférons nous référer tout à la fois à la valeur travail et à la valeur d'usage, sans imposer la prédominance de l'une sur l'autre. C'est aux entreprises qu'il appartient de déterminer la stratégie de profit[76] qui, à un moment donné de l'histoire, en fonction de l'état de la demande et de la concurrence entre les offreurs, semble être la plus judicieuse. Au final, notre définition n'entre pas en contradiction avec celle de P. Zarifian. Elle n'exclut pas la possibilité d'adopter la stratégie de profit qu'il « prône ». Seulement, d'autres sont envisageables. Elle laisse donc ouverte la question de la stratégie de profit.

[74] Gadrey J. et Zarifian P., *op. cit.*, p. 159.
[75] Gadrey J., *Services, la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.
[76] Nous nous référons ici aux six stratégies de profit que pointent R. Boyer et M. Freyssenet. Il y aurait les stratégies 1/ des économies d'échelle, 2/ de la diversité de l'offre, 3/ de la qualité du produit, 4/ de l'innovation, 5/ de la flexibilité productive et enfin 6/ de la réduction permanente des coûts. Voir Boyer R., Freyssenet M., *Les Modèles Productifs*, Paris, La Découverte, 2000, pp. 17-18.

3. Pour une modélisation des services

Les sections 1 et 2 du chapitre nous ont permis de définir ce qui caractérise la marchandise service et de déterminer ce qui en fonde la valeur relativement à notre cadre théorique. Nous identifierons à présent les acteurs qui produisent cette marchandise et, par suite, les relations structurelles et tensions qui traversent les rapports sociaux de production.

3.1. Le losange de la relation de service

En faisant sienne l'idée de J. Gadrey selon laquelle un service est une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par le destinataire, notre définition dessine une relation triangulaire entre le prestataire (A), le destinataire (B) et l'objet de cette prestation : la réalité C à modifiée (cf. figure 1). Or, si cette triangulation permet d'appréhender l'activité des kinésithérapeutes (en profession libérale), elle demande à être complétée pour les cas du McDonald's, de Leroy Merlin et de France Télécom. Car, dans ces derniers, la relation de service est assurée par des salariés. En d'autres termes, si cette triangulation a le mérite de mettre en scène l'échange informationnel entre A et B au cœur de l'activité de service, il y manque un troisième acteur puisque, dans nos sociétés où le salariat domine[77] et ne cesse de croître[78], force est de reconnaître que la relation de service met la plupart du temps un destinataire (B) en relation non pas directement avec un prestataire de service (A), mais avec un expert[79]

---

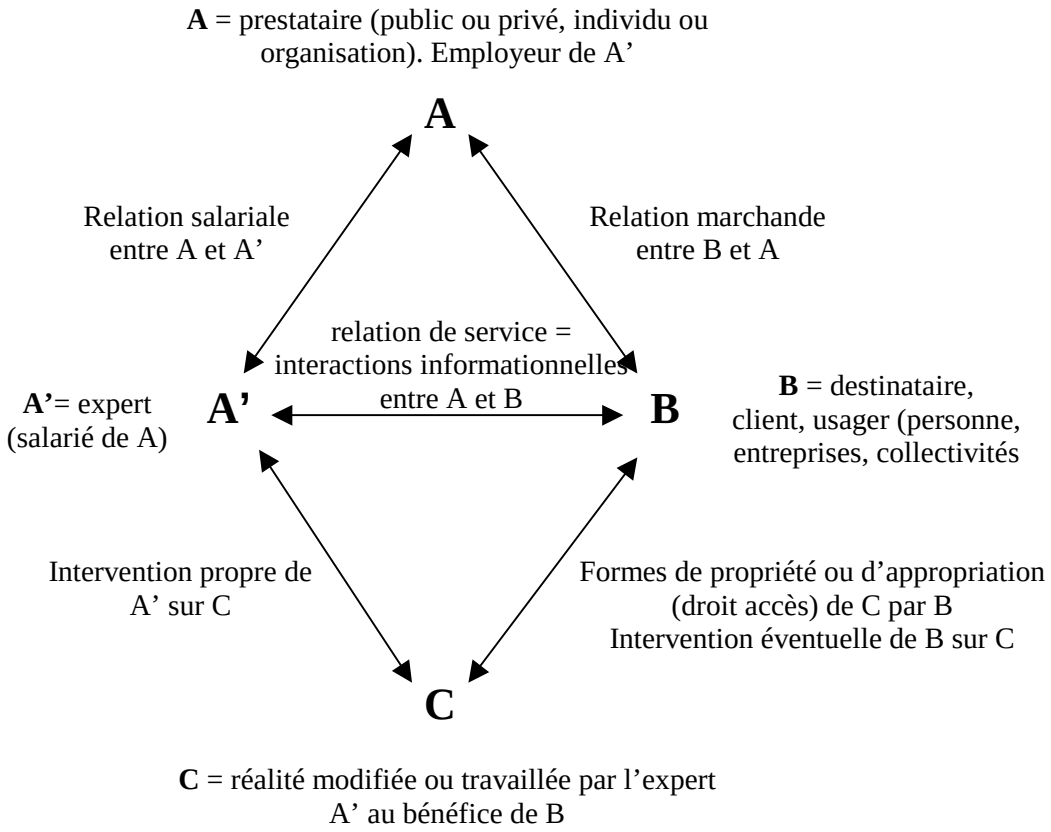
[77] Pour une mise en perspective socio-historique du salariat, voir le travail de R. Castel (*Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995).

[78] Rappelons qu'en France, la population active occupée était salariée à hauteur de 85,6 % en 1990 et de 87,6 % en 1999. Cette augmentation est essentiellement due à l'entrée des femmes sur le marché du travail puisqu'elles sont passées de 8 341 000 à 9 404 000 sur cette période alors que, dans le même temps, les hommes sont seulement passés de 10 712 000 à 10 790 000. (INSEE, Recensement de la population de 1999).

[79] Parler d'expert n'est pas anodin. Le choix de recourir à ce terme trouve ses fondements à trois niveaux. Tout d'abord, il comporte l'avantage de n'employer ni le terme de *professionnel* qui, relativement à la sociologie des professions (Dubar C., Tripier P., *La sociologie des professions*, Paris, A. Colin, 1998), renvoie à une notion bien précise, ni le terme de *spécialiste* qui, quant à lui, fait référence au schéma médical type d'E. Goffman (*op. cit.*). Ensuite, il permet de ne pas employer les termes de salarié et de fonctionnaire et, par là, de ne pas entrer dans la dichotomie entre secteur privé et secteur public. Enfin, la

(A'), salarié de ce dernier (A). Ce constat conduit J.-P. Durand à adjoindre à la relation de service, la relation salariale entre A et A' et la relation marchande entre A et B, ce qui, combiné au triangle de J. Gadrey, donne naissance au modèle du losange de la relation de service (voir figure ci-dessous).

Figure 5 : Le losange de la relation de service



Source : Durand J.-P., *La chaîne invisible : Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op. cit, p.230.

---

notion d'expert a cette vertu de rappeler que personne ne connaît mieux la complexité du travail réel que les travailleurs eux-mêmes. En effet, c'est bien dans la pratique, avec l'expérience, que s'acquièrent la plupart des compétences nécessaires pour surmonter l'incomplétude des prescriptions. Parler d'expert est donc loin d'être neutre. C'est une manière de souligner l'expertise pratique que détient tout travailleur expérimenté. Il est d'ailleurs aujourd'hui largement admis que la recherche d'efficience organisationnelle ne peut se priver de la remontée d'informations du terrain, c'est-à-dire de l'expérience des travailleurs, vers l'organisation. Les exigences de la normes ISO 9001 version 2000 en témoignent d'ailleurs puisque la roue de Deming, qui sous-tend une dynamique d'amélioration continue de l'efficience organisationnelle, s'appuie sur des audits internes pour constamment mettre à jour les procédures à partir de la connaissance pratique des travailleurs aux différents niveaux de la structure. Cette notion d'expert souligne donc le travail de conception et de capitalisation des connaissances qu'effectuent tous les travailleurs, y compris ceux que le taylorisme a longtemps donné à penser comme de simples exécutants.

La principale vertu de ce modèle est de donner une vision plus fine des acteurs qui influent sur le succès de la relation de service. D'un côté, il montre que, pour comprendre l'implication des experts en *front office* (A'), il ne suffit pas d'analyser les interactions qui s'établissent avec les clients (B) au cours de la relation de service : il faut également prendre en considération les conditions dans lesquelles ils sont employés, ou, si l'on préfère, la relation salariale qui les unit à leur employeur (A). De l'autre, ce modèle souligne combien l'attitude des clients (B) à l'égard de l'entreprise (A) et, en l'occurrence, de ceux qui l'incarnent directement (A') n'est pas sans lien avec la relation marchande dans laquelle ils sont engagés.

En somme, ce modèle montre que la relation de service ne peut être appréhendée qu'à partir du moment où l'on possède les moyens de recontextualiser et « situer » l'interaction, c'est-à-dire de décrypter les enjeux des relations salariale et marchande qui rendent possible cette relation.

3.2. Acteurs types de la production et relations structurelles en tension

Il vient d'être montré que trois acteurs interviennent dans la production du service : le client, le salarié-expert et le prestataire-employeur. Or, ces derniers poursuivent des intérêts divergents et se retrouvent au cœur d'un nœud de tensions structurelles.

Tout d'abord, la *relation salariale* est traversée par l'opposition capital/travail. Sur ce point, l'analyse de K. Marx paraît des plus pertinentes ; car, en distinguant travail mort et travail vivant, sa théorie de la valeur montre que le temps dépensé dans les actes de travail, ajoute une valeur supplémentaire autour de laquelle s'établit le conflit entre salaire et survaleur (profit). Ainsi, d'un côté, l'employeur cherche à accroître l'efficacité productive de ses salariés pour en réduire le coût, de l'autre, le salarié tente de faire valoir la valeur ajoutée de son travail pour négocier une hausse de sa rémunération. Bien entendu, cette tension autour du partage de la survaleur revêt des modalités différentes selon le contexte dans lequel elle s'insère, c'est-à-dire l'état du rapport de

force employeur/salarié. Or, aujourd'hui, le chômage de masse pèse de tout son poids sur la relation salariale. De fait, le contexte est actuellement peu favorable aux salariés dans la négociation de leur salaire. C'est pourquoi, la période que nous traversons se traduit par une acceptation contrainte des accords qui s'établissent avec les directions, notamment en termes d'augmentation et d'évolution de carrière[80].

Ensuite, *la relation marchande* oppose le client au prestataire de service. D'un côté, le client veut une prestation qui réponde à ses attentes propres, ce qui revient à tendre vers du sur mesure, et ce pour un moindre prix. De l'autre, l'intérêt du détenteur du capital se situe dans l'écart entre ses coûts de production et ses prix de vente. C'est pourquoi la notion de *négociation*, c'est-à-dire de pourparlers en vue d'un accord, réside au cœur même de la relation marchande. Quelle soit manifeste ou latente, cette négociation est intrinsèquement liée à la relation marchande en tant que cette dernière est traversée par une tension : les intérêts du client sont fondamentalement différents de ceux de l'employeur-prestataire. Cela dit, le rapport de force sous-jacent à cette tension varie de façon conjoncturelle selon le rapport entre l'offre et la demande. En cas de concurrence, les entreprises doivent trouver un avantage concurrentiel en termes de coût, de qualité, de délai, de diversification de l'offre, etc. A l'inverse, en situation de monopole les entreprises peuvent imposer – ou faire accepter – leurs propres règles du jeu au consommateur. D'où l'intérêt pour les entreprises de trouver des niches, c'est-à-dire de générer continuellement de nouveaux besoins[81], pour créer des appels d'air face à la concurrence[82], laquelle est aujourd'hui exacerbée par la financiarisation de l'économie[83] et le développement de l'investissement direct à l'étranger (IDE)[84].

Enfin, *la relation de service* implique une interaction – A. Jeantet parle davantage de relation[85] – entre un expert en *front office* et un client. Comme le souligne

---

[80] Sandoval V., *Premières synthèses*, Paris, Edition ministère du travail et des affaires sociales, n°2, 1997.
[81] Baudrillard J., *La société de consommation*, Paris, Denoël, 1970.
[82] G. Simmel nous donne une définition intéressante de la concurrence. Selon lui, il n'y a de concurrence entre deux adversaires que par rapport à un tiers qu'il faudrait séduire. La victoire contre l'adversaire ne suffit donc pas. Elle est un moyen et non une fin. Simmel G., *Le conflit*, Paris, Circé, 1995, pp. 71-72.
[83] Plihon D., *Le nouveau capitalisme*, Paris, La Découverte, 2004 (2003).
[84] Michalet C.-A., *Qu'est-ce que la mondialisation?*, Paris, La Découverte, 2004 (2002).
[85] A. Jeantet appréhende les relations de service comme des relations sociales à part entière, c'est-à-dire, en référence à M. Weber, comme « des actions orientées significativement vers autrui ». Ainsi en passant de l'interaction à la relation, elle rompt avec l'approche interactionniste qui réduit la relation de service à

E. Goffman[86], puis, par la suite, des auteurs tels que I. Joseph[87], J. Gadrey[88] et J.-P. Durand[89], la relation de service, dans son effet réparateur, comporte trois dimensions : une dimension technique, une dimension contractuelle et une dimension de civilités. Or, chacune d'elles est traversée par une tension :

- *La dimension technique* implique que l'expert en *front office* a besoin d'obtenir des informations pour réaliser son diagnostic et traiter la réalité C sur laquelle il doit intervenir. Cette dimension rappelle donc que la relation de service repose sur une *coproduction* : celle du client et celle du personnel en *front office*. Or, chacun dépendant des informations détenues par son interlocuteur, force est d'appréhender cette interaction comme une relation de *co-dépendance*, ou, si l'on préfère, une *relation de pouvoir réciproque*[90]. Vue sous cet angle, la question du *différentiel de compétence* entre le client et l'expert devient donc centrale (voir chapitre 3). Plus le différentiel de compétence est élevé, ou, dit autrement, moins le client possèdera d'éléments pour résoudre son problème, plus l'expert en *front office* aura tendance à piloter et contrôler l'interaction. C'est le cas des kinésithérapeutes que nous avons étudiés, mais aussi des médecins, avocats et autres professions à fortes qualifications. A l'inverse, plus le différentiel de compétence est faible, plus le client sera enclin à co-piloter et contrôler l'intervention de l'expert. C'est le cas des artisans qui viennent commander des marchandises chez Leroy Merlin, des clients chez McDonald's et, plus généralement, de tous les métiers de *front office* à faibles qualifications. En témoigne également les études sur les guichetiers de La Poste[91] ou les caissières de supermarché[92].

---

une situation de coprésence directe et place l'analyse de la relation de service au carrefour de dimensions temporelle, institutionnelle et (inter)subjective. Jeantet A., « "A votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, n°45, 2003, p. 194.

[86] Goffman E., *op. cit.*, pp. 377-392.

[87] Joseph I., *La ville sans qualité*, Paris, Ed. de l'Aube, 1998.

[88] Gadrey J., *Socio-économie des services*, op. cit.

[89] Durand J.-P., *op. cit.*, p. 169.

[90] Il va sans dire que cette relation de co-dépendance que nous pointons varie d'une situation de service à l'autre, voire même d'un client à l'autre, comme nous le montrerons au chapitre 3. Il ne s'agit donc pas ici de nier les rapports de pouvoir et de domination qui habitent la relation de service, bien au contraire. Précisons simplement qu'ici, nous nous situons à un autre niveau d'analyse.

[91] Hanique F., *op. cit.* ; Jeantet A., *op. cit.*

[92] Bernard S., « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°2, 2005, pp. 170-187.

- *La dimension contractuelle* définit le coût mais aussi le champ de l'intervention. Ainsi, une tension réside quant aux incomplétudes de la dimension contractuelle. Incomplétudes quant au prix de la prestation, notamment lorsque des fourchettes prix sont annoncées. Incomplétudes quant à la qualité de l'intervention puisque la prestation, en étant simultanément produite et consommée, n'est évaluable qu'*a posteriori*. Incomplétudes, enfin, quant au champ de l'intervention. Car, si le prix est souvent précisément déterminé en amont de la prestation, il en est tout autrement du contenu de celle-ci. En un mot : qui fait quoi ? Les interventions de techniciens à domicile laissent le plus souvent le nettoyage à la charge du client. Certains kinésithérapeutes, en prenant plusieurs patients en même temps, laissent ces derniers seuls pour procéder à une partie de leur rééducation, etc. Bref : toutes ces incertitudes contractuelles sont sources de tension au cours de la relation de service.

- *La dimension de civilités* renvoie aux rituels de politesse et aux marques de respect. Or, la notion de service est polysémique et va de la fonction la plus noble (servir une cause) à la plus servile (se faire servir). « Les différents usages du mot servir sont [donc] autant de façons d'envisager le rapport à autrui puisque "servir" est susceptible de renvoyer à l'instrumentalisation – situation où l'autre est nié en tant que finalité (servir à quelque chose, à quelqu'un) – jusqu'à désigner, à l'inverse, l'altruisme, l'aide et le don – lorsque le service a lieu en dehors de toute obligation (registre de l'agapè)[93]. » Relevons aussi que le mot service renvoie tantôt à la réciprocité (rendre un service), tantôt à une inégalité et à une stratification sociale qui se fait au détriment de certains et à l'avantage d'autres[94]. Ainsi, pour une même activité, un expert en *front office* peut avoir le sentiment de « rendre service » ou, tout au contraire, « d'être au service de quelqu'un », selon les marques de respect qui lui sont ou non adressées (chapitre 3). Tandis que « rendre service » marque la liberté, la vocation et l'engagement personnel, la servitude (au sens d'être au service de quelqu'un et non d'esclave) renvoie à la soumission, la contrainte et l'abnégation de soi. Ce qui se joue dans la relation de service, c'est donc le sens du travail et le rapport que l'expert entretient avec lui-même. C'est dire combien le rapport de force qui habite la dimension de « civilités » est central. Pour mieux le comprendre, il

[93] Jeantet A., *op. cit.*, p. 200.
[94] *Ibidem*

convient de prendre en considération au moins deux variables : le différentiel de compétence et le différentiel de classe sociale. Car, tout d'abord, d'une situation de service à l'autre, le rapport de force évoluera selon que l'expert pourra ou non s'appuyer sur *le différentiel de compétence* pour imposer sa domination et obtenir le respect. Ensuite, pour une même situation de service, le rapport de force variera selon les acteurs en présence. En nous appuyant sur les travaux d'A. Jeantet, on invoquera ici *le différentiel de classe sociale*. En effet, selon la place occupée dans l'espace social, les clients ne disposent pas des mêmes ressources pour amener l'expert à se penser dans un rapport de servitude. Certains possèdent des capitaux (social, économique et culturel, notamment linguistique) et un *hexis corporel* leur permettant d'exercer une violence symbolique tout en restant dans les règles de la courtoisie[95] ; d'autres, en revanche, se retrouvent dépourvus des ressources nécessaires pour rendre légitime leur mécontentement. En d'autres termes : les armes dont disposent les classes dominantes ont ceci de plus blessantes qu'elles rendent légitimes les moyens mobilisés pour exercer une pression sur l'expert (nous y reviendrons de manière bien plus étayée au chapitre 3). Bref : du service à la servitude, il n'y a qu'un pas. La tension qui réside au cœur même de la dimension de civilités résulte précisément du *conflit serviciel*, c'est-à-dire de « la forme que prend la relation de service lorsque s'y manifeste une domination du client[96] » sur l'expert en *front office*.

En pointant les tensions que sous-tendent ces différentes relations, il s'agissait ici de mettre en exergue combien la structure place les coproducteurs du service dans des situations conflictuelles, alors même qu'ils doivent nécessairement (co)opérer pour réaliser la production. Les chapitres à venir s'attacheront à montrer certaines des manières dont les entreprises s'y prennent pour masquer ces contradictions et trouver une mise en cohérence de l'ensemble des forces productives engagées dans la production. Mais avant cela, il convient d'avancer dans l'élaboration de notre modèle des services.

---

[95] Bourdieu P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Ed. de Minuit, coll. « Le sens commun », 1979.
[96] Jeantet A., *op. cit.*, p. 203.

3.3. Du losange à la pyramide des services

En intégrant les relations salariale et marchande à la grille d'analyse de la relation de service, le modèle du losange de J.P. Durand s'avère d'un apport incontestable dans l'étude des activités de service. Il apparaît toutefois nécessaire de le compléter. Nous y ajouterons trois éléments.

Tout d'abord, si le triangle initial de J. Gadrey met en scène deux entités – le client et le prestataire de service –, la scission entre l'employeur et l'expert morcelle la seconde et laisse apparaître que seuls les salariés en liens directs avec le client et, éventuellement, le client lui-même interviennent sur la réalité à modifier. Les salariés du *back office* y sont ainsi totalement absents. D'ailleurs, il s'ensuit, nous semble-t-il, un glissement de sens lorsque J.-P. Durand écrit que « la qualité d'un service, c'est-à-dire la satisfaction de B à travers le changement d'état de la réalité C, dépend de la qualité de la relation de service, donc, de la qualité de la communication entre A et B[97]. » Si cette phrase est juste, en ce sens qu'il n'est pas dit que la qualité d'un service dépend *uniquement* de la qualité de la relation de service, le fait qu'il ne fasse aucunement référence au *back office* par ailleurs et définisse le service comme « une communication réussie entre le prestataire de service et l'usager[98] », nous amène à penser que la qualité d'un service se trouve ici réduite à la qualité de la relation de service. Or, si cette dernière constitue l'interface entre le client et l'entreprise, il faut bien reconnaître que, dans nombre de situations, la production du service et donc la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes du client se situe ailleurs, dans le *back office*. Prenons le cas de France Télécom. Ce n'est pas parce que les téléconseillers sont les seuls interlocuteurs des clients qu'ils sont les seuls à réaliser la prestation. Il est nombre de cas pour lesquels, derrière, en *back office*, un technicien intervient. La qualité de la prestation ne dépend donc pas seulement de la qualité de l'accueil. Elle dépend aussi, et parfois surtout, de la qualité du travail réalisé en *back office*.

Nous ajouterons donc ces experts en *back office* à notre modélisation et les appellerons A''. En procédant de la sorte, nous rejoignons ainsi P. Zarifian qui, dans sa

[97] Durand J.-P., *op. cit.*, p. 172.
[98] *Ibidem*, p. 172.

modélisation des entreprises de service[99], distingue trois grands univers en relation et en tension[100] :

- l'univers de la conception,
- l'univers du système technique et administratif (ou *back office*),
- l'univers du contact avec les clients (ou *front office*).

Nous nous en distinguons toutefois, dans la mesure où notre modélisation n'associe pas nécessairement la logique commerciale à « l'univers » du *front office* et la logique technico-administrative à « l'univers » du *back office*[101]. La raison de ce choix est double. D'un côté, la part croissante des budgets alloués aux services marketing témoigne de l'importance, non négligeable, d'activités éminemment commerciales (publicités, etc.) qui ne sont pas, à proprement parler, des activités de *front office*. De l'autre, le personnel de *front office* ne se positionne pas nécessairement dans une logique commerciale. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine de l'éducation et de la santé, où la logique « technique » y tient une place au moins aussi importante que la logique commerciale.

Nous nous en tiendrons donc à une scission entre *front office* et *back office*[102], sans qu'aucune logique particulière ne leur soit associée. Pour nous, le *front office*

---

[99] Zarifian P., *op. cit.*, p. 25.

[100] Outre P. Zarifian, des auteurs comme P. Veltz, A. Hatchuel et A. Bressand (voir l'introduction générale pour les références) défendent la thèse selon laquelle la répartition trisectorielle des activités est obsolète. C'est en ce sens que cette proposition de P. Zarifian prend tout son sens. Conception/*back office*/ *front office* se substitueraient à agriculture/industrie/services. Au regard des difficultés à se saisir de ce que sont les services et du rapprochement entre industrie et service, leur thèse est cohérente et ne manque pas d'alimenter le débat. Toutefois, notre posture est différente. Alors que ces auteurs estiment que la scission entre service et industrie n'est plus pertinente, nous, à l'image des travaux de J. Gadrey et de J.-C. Delaunay, tentons d'apporter une contribution à la connaissance de cet objet si difficile à saisir. Nous cherchons à pointer les spécificités des activités de services pour ensuite en analyser les conséquences sur le travail. En d'autres termes, aussi intéressante que puisse être la proposition de P. Zarifian, le fait qu'elle rejette la répartition trisectorielle implique qu'elle vide de son contenu la notion d'activités de service, laquelle est l'objet même de notre travail. Or, en la matière, personne n'a raison ou tort. Ce sont deux postures différentes. Chacune tentant d'être porteuse de connaissances à sa manière.

[101] Gadrey J, Zarifian P., *op. cit*; p. 36.

[102] A ceux qui, à l'image de F. Mispelblom (« Le secret des services : les usagers, acteurs autant qu'objets de travail », *in* Hubault F. (coord.), *La relation de service. Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2002, pp. 53-64), doutent de la pertinence de cette distinction entre *front office* et *back office* et soutiennent que les relations sociales ne sont pas propres aux métiers en contact avec le public en tant qu'elles se rencontrent aussi dans le secteur industriel, force est de remarquer que « les relations avec le public sont des relations spécifiques qu'il convient d'analyser en tant que telles [puisque], à la différence des relations au sein d'un collectif de travail, la relation de service fait se rencontrer deux acteurs dont l'un travaille et l'autre non » (Jeantet A., *Le travail des guichetiers de la poste : une relation sociale à définir*, op. cit., p. 205).

correspond à tout le personnel qui travaille en contact direct avec les clients. Il renvoie donc à tous les experts qui sont engagés dans la relation de service[103]. Le *back office*, quant à lui, regroupe l'ensemble du personnel restant, c'est-à-dire tout ceux qui ne sont pas amenés à travailler en relation directe avec les destinataires du service.

Ces termes définis, soulignons qu'à l'instar des relations salariale, marchande et de service, les relations entre *front office* et *back office*, que nous appellerons *relations internes*[104], sont, elles aussi, traversées par une tension structurelle. En effet, dès lors que l'expert en *back office* (A'') intervient sur la réalité à modifier (il pourrait être en support des experts en *front office* (A'), comme par exemple les services comptabilité ou RH), la satisfaction des clients en dépend (voir figure 6). Or, par définition, A'' n'est pas en contact direct avec les clients. Ce n'est donc pas lui, mais A', qui a la charge de gérer et faire face à leur insatisfaction. Ainsi, si les uns sont affranchis du retour (direct) de leur intervention sur C, les autres doivent assumer les conséquences et de leur travail et de celui de leurs collègues auprès des clients. Dit autrement : A' *« fait le tampon »* entre le client et A'' et *« paie pour lui »*, pour reprendre les termes de personnes interviewées. Prenons l'exemple de France Télécom. La « *live box* » ayant été lancée de façon précipitée et prématurée sur le marché pour répondre à la concurrence, d'un côté, le produit manquait de fiabilité et aurait nécessité davantage de maturation technologique, de l'autre, les téléconseillers n'étaient pas préparés à la commercialisation du produit. Ils ont donc du faire face à une crise dont ils n'étaient pas responsables. Les standards ont saturé tant les flux d'appels étaient importants. Les bandeaux affichaient jusqu'à soixante personnes en attente contre un plafond d'une vingtaine d'ordinaire, dans le temps même où les téléconseillers n'étaient pas en mesure de résoudre les problèmes rencontrés par les clients. Autant dire qu'entre les temps

[103] J. Gadrey définit la relation de service comme étant l'ensemble « des interactions verbales et contacts directs entre les producteurs et les consommateurs du service » (Gadrey J., Zarifian P., *op. cit.*, p. 65).

[104] La paternité de cette dénomination revient à P. Eiglier et E. Langeard. Nous l'utiliserons néanmoins de manière quelque peu différente puisque, dans leur modèle, ces relations internes correspondent aux relations entre le personnel de *front office* et le *système d'organisation interne*, lequel regroupe toutes les fonctions d'organisation de l'entreprise : la gestion, les ressources humaines, le management, etc. Or, aucun lien direct n'unit le *back office* au service, comme si ce dernier ne pouvait participer au résultat du service que par l'intermédiaire des agents de *front office*. Ils définissent d'ailleurs la *servuction* comme « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de *l'interface client - entreprise* nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés » (Eiglier P., Langeard E., *Servuction. Le marketing des services*, Paris, Mc Graw-Hill, 1987.). La définition est sans équivoques : le personnel de *back office* qui intervient sur une réalité C possédé par le client – par exemple, le mécanicien chez Feu Vert – ne fait pas partie du modèle de la *servuction*. Nous verrons par la suite qu'il en sera autrement dans notre modèle.

d'attente et le manque de formation des téléconseillers, l'insatisfaction des clients s'est faite ressentir. Les résultats ont été catastrophiques et les litiges se sont succédés en cascade. Les chiffres ont d'ailleurs montré une augmentation tout à fait significative du nombre d'arrêt maladie et de dépression sur cette période[105]. Bref, à travers cet exemple, il est ici probant que ce qui se joue dans la relation de service – et, en l'occurrence, le comportement des clients à l'égard des experts en *front office* – ne saurait être expliqué uniquement à partir des interactions qui s'y déroulent. Dans nombre de cas, les experts en *front office* doivent faire face au mécontentement et à la colère des clients bien qu'ils n'en soient pas à proprement parler responsables[106]. Il s'agit là d'une difficulté structurelle, qui découle de la division du travail entre *front office* et *back office*.

Le deuxième élément que nous souhaiterions intégrer au modèle du losange est la contribution de l'employeur-prestataire de service (A) à la transformation d'état de la réalité C. En effet, le modèle du losange fait comme si seuls les experts en *front office* et le(s) client(s) agissaient sur la réalité C (voir figure 5, p. 58). Or, en tant que détenteur des moyens de production, d'une certaine façon A participe, lui aussi, à la production du service. C'est la raison pour laquelle, dans notre modèle (voir figure 6, p. 69), une flèche rappelle que la transformation d'état de la réalité C est le résultat de la contribution conjointe des clients (B) et des experts (A' et A''), certes, mais aussi des moyens de production mis en œuvre au cours de la prestation[107].

---

[105] La plupart des téléconseillers interviewés ont évoqué spontanément les difficultés rencontrées lors de cette période. Par ailleurs, un responsable d'équipe nous a montré les graphiques correspondant aux résultats de cette période au cours d'un entretien. Pour des raisons de confidentialité, ces derniers n'ont pas pu nous être fournis.

[106] Face au mécontentement des clients, nos observations en double écoute nous ont permis de constater que les téléconseillers sont pris dans une double contrainte : celle de devoir « subir » leur colère, d'une part, et celle de devoir taire le fait qu'ils n'en soient pas directement responsables, d'autre part.

[107] Cela étant, nous tenons à nous prémunir de contresens par rapport à ce qui vient d'être évoqué. Dire que les moyens de production participent à la production du service et font, par là même, de l'employeur l'un des acteurs de la production, ne veut absolument pas dire que les moyens de production génèrent de la plus-value. Comme le dit K. Marx, « les moyens de production ne transmettent jamais au produit plus de valeur qu'ils n'en perdent eux-mêmes par leur dépérissement dans le cours du travail. [...] Le maximum de valeur qu'ils peuvent perdre dans le cours du travail a pour limite la grandeur de valeur originaire qu'ils possédaient en entrant dans l'opération, ou le temps de travail que leur production a exigé. Les moyens de production ne peuvent donc jamais ajouter au produit plus de valeur qu'ils n'en possèdent eux-mêmes » (Marx K., *op. cit.*, p. 158-159). La citation est sans équivoque : si les moyens de production ne créent jamais plus de valeur qu'ils n'en contiennent, en revanche, il ne fait aucun doute qu'ils transmettent une partie de leur valeur au produit ou service. La valeur transmise par les moyens de production participe donc à la constitution de la valeur de la prestation de service.

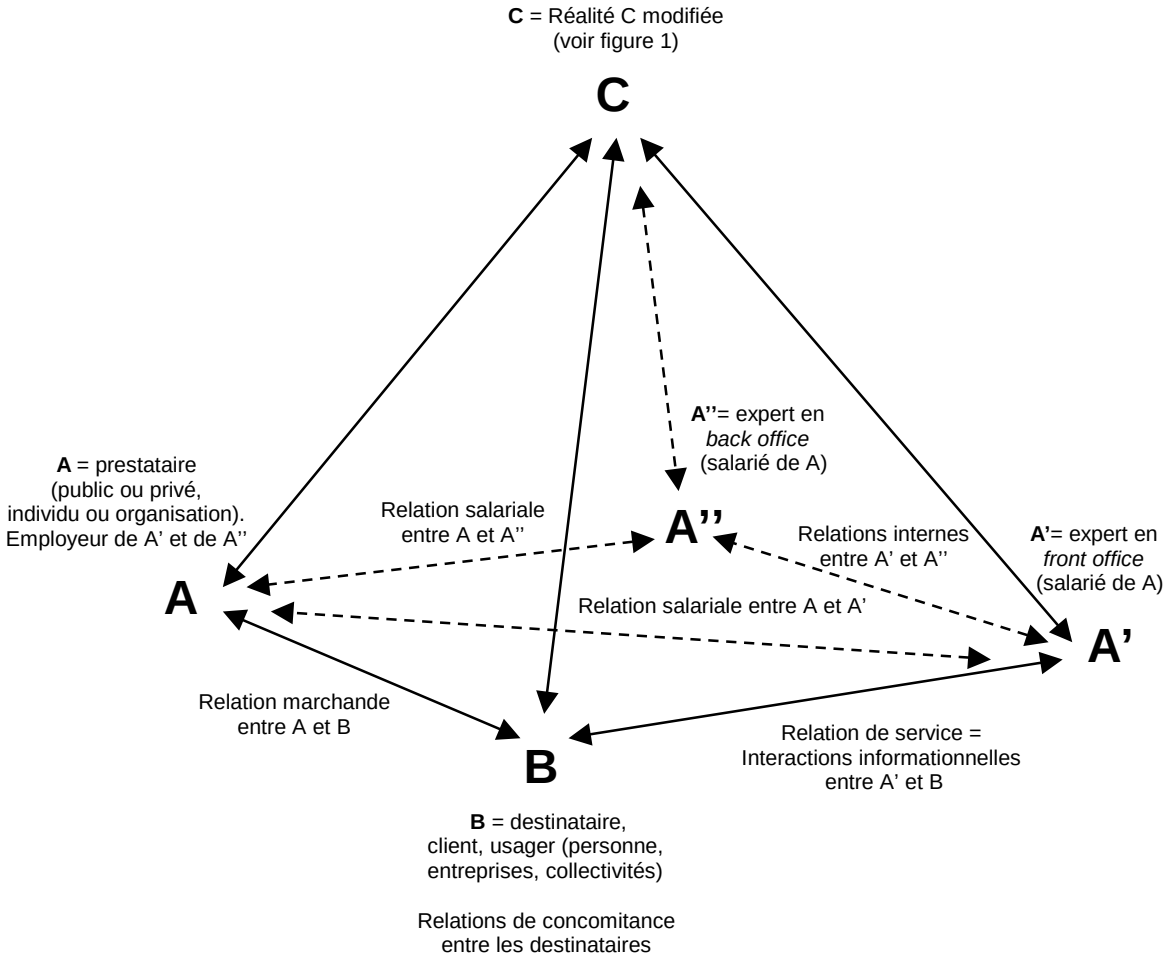
Enfin, le troisième et dernier élément que nous intégrerons au modèle du losange se situe au niveau des *relations de concomitance*, c'est-à-dire des relations qui s'établissent entre les clients qui se situent sur le même lieu et au même moment lors de la relation de service. Car, comme le soulignent P. Eiglier et E. Langeard[108], nombre de services ne sont pas destinés à un seul client à la fois. Tantôt les destinataires du service constituent un groupe, comme dans le cas des élèves dans une salle de classe ou des spectateurs dans un concert. Tantôt le destinataire est seul, mais en co-présence des futurs destinataires qui attendent leur tour (file d'attente, etc.). Il va sans dire que ces relations de concomitance participent, conjointement aux relations marchande et salariale, à la compréhension de ce qui se joue dans la relation de service. Nous y reviendrons longuement au cours du chapitre 4 de cette thèse.

Le modèle des services laisse donc apparaître quatre acteurs dans la production du service : l'employeur-détenteur des moyens de production (A), les experts en *front office* (A'), les experts en *back office* (A'') et le client (B). Cela dit, les détenteurs des moyens de production ne sont pas nécessairement employeurs. Il arrive en effet que certains d'entre eux n'aient pas de salarié et réalisent, eux-mêmes, le travail d'expert en *front office*. De même, il arrive que les salariés travaillent aussi bien en *front office* qu'en *back office*. Par là même, les tensions qui habitent les relations salariale et internes n'existent qu'en tant que s'opèrent ces différentes scissions. Dans la configuration de très petites entreprises (TPE), par exemple, il n'est pas rare que ces distinctions A-A' et A'-A'' n'existent pas. C'est la raison pour laquelle ce modèle des services doit être pensé comme malléable : il peut aller du triangle de J. Gadrey, comme dans le cas des kinésithérapeutes en profession libérale, à la *pyramide des services* (MacDonald's, Leroy Merlin, France Télécom, etc.), en passant par le modèle du losange. Le schéma ci-dessous en donne une illustration.

[108] Eiglier P., Langeard E., *op. cit.*

Figure 6 : Le modèle des services

Acteurs types et relations structurelles dans la production du service



CNB (Contribution Nécessaire de B) =	- **BC** : - Formes de propriété ou d'appropriation (droit accès) de C par B - Intervention éventuelle de B sur C - Contribution informationnelle dans la relation de service
CPA' (Contribution Productive de A') =	- **A'C** : Intervention éventuelle de A' sur C - Contribution informationnelle de A' dans la relation de service
CPA'' (Contribution Productive de A'') =	- **A''C** : Intervention éventuelle de A'' sur C suite à l'interaction informationnelle entre A' et A''
CMP (Contribution des Moyens de Production) =	- **AC** : Prise en charge ou assistance à la réalisation de certaines tâches nécessaires à la production du service
- - - - - -	Les lignes en pointillés signifient que, du point de vue des clients, les experts en *back office*, ainsi que les relations internes et salariales se situent sur les versants cachés de la pyramide des services

Source : Tiffon G.

Conclusion

L'objet de ce chapitre était de révéler ce qui fait la singularité de la marchandise service. Pour ce faire, nous avons tout d'abord voulu savoir quelle était la valeur des marchandises classiques. C'est pourquoi nous avons examiné les apports et limites des différentes conceptions de la valeur. Il en est ressorti qu'en dépit de ses limites, le cadre théorique marxiste est le plus à même de s'articuler avec notre démarche hypothético-déductive et empirique.

Ces choses étant dites, restait ensuite à déterminer ce qui caractérise la marchandise service. Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur les apports des définitions de P. Hill, J. Gadrey et J.-C. Delaunay. Il en est résulté que la définition que nous formulons constitue une synthèse de ces dernières, à laquelle nous avons intégré une référence à ce qui fonde la valeur des marchandises dans le cadre théorique marxiste : le couple valeur travail-valeur d'usage.

Enfin, l'objet de la troisième section fût d'identifier les acteurs engagés dans la production des services. Le principal apport de cette partie est de proposer un modèle des services qui rende visibles les imbrications entre la relation de service, partie émergente de l'iceberg, et le reste de la production. Dit autrement, ce modèle permet de ne pas analyser la relation de service uniquement à partir de ce qu'elle donne à voir. Au-delà des interactions qui la caractérisent, la relation de service nécessite qu'on la situe dans le procès global de production. Or, et c'est le deuxième apport de ce modèle, les relations marchande, salariale, internes et de service qui unissent les différents acteurs types de la production sont traversées par des tensions structurelles. Au cœur de ces contradictions, ce seront donc les différents modes de régulation qu'il conviendra d'examiner au cours des chapitres à venir.

Par ailleurs, en identifiant les différents acteurs de la production, ce modèle des services révèle une spécificité, et non des moindre : le client est à la fois destinataire et producteur du service. Cela souligne l'intérêt de notre hypothèse centrale, hypothèse selon laquelle le client contribue à l'efficacité productive des services, voire, sous

certaines conditions, crée de la valeur pour les entreprises. Les chapitres à venir s'attacheront à rendre compte plus précisément des mécanismes sous-jacents à cette spécificité. Parmi les différents ressorts de ce mécanisme, le chapitre qui suit traite de la question des spécificités organisationnelles des activités de service.

Chapitre 2.
DU FLUX PRESSÉ TENDU À L’ASTREINTE CLIENT

Chapitre 2
DU FLUX PRESSÉ TENDU À L'ASTREINTE CLIENT

Nombre d'études ayant trait à l'organisation du travail mobilisent le concept de flux tendu[109] et insistent sur le rapprochement qui s'opère entre les activités de service et l'industrie[110]. Il s'ensuit que l'idée d'industrialisation des services est souvent évoquée[111]. Nous montrerons dans ce chapitre que de nombreux éléments viennent alimenter cette thèse. Cependant, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, les activités de service reposent, entre autres choses, sur une spécificité : le client est à la fois le destinataire et l'un des producteurs du service. Or, dire cela revient à interroger en quoi cet acteur atypique, en tant qu'il est présent dans la sphère de production sans pour autant être salarié, influe sur les manières d'organiser le travail. Car, par suite, les services comportent un caractère non prévisible qui leur est propre[112] : la production dépend souvent, et pour partie, de la présence et de la contribution du client, c'est-à-dire d'un acteur de la production (cf. chapitre 1) qui, à la différence des salariés, n'est en rien soumis à un devoir de subordination, que ce soit en termes de respect des horaires ou d'engagement de qualité vis-à-vis de sa contribution. A ce stade de la réflexion, il

---

[109] Durand J.-P., *op. cit.*; Coriat B., *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois, 1991.
[110] Duval G., *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, Syros, 1998 *;* Nkuitchou Nkouatchet R., *Les ouvières du fast food: les enjeux sociaux du flux tendu dans la restauration rapide*, Paris, L'Harmattan, 2006.
[111] Gadrey J., « La galaxie des services », *op. cit.*
[112] Eiglier P., *Marketing et stratégie des services*, Paris, Économica, 2004.

apparaît donc légitime de supposer que cette spécificité des activités de service se traduit par une organisation du travail différente de l'industrie. Or, en mobilisant le concept de flux tendu, les études tendent à se focaliser sur les points de convergence entre l'industrie et les services et, par là même, à passer sous silence ce qui les distingue. *Ainsi, nous examinerons en quoi le concept de flux tendu demande à être complété, c'est-à-dire dans quelle mesure il est conceptuellement suffisant, voire pertinent, pour appréhender l'organisation du travail dans les activités de service ?*

Pour répondre à cette question, nous faisons l'hypothèse selon laquelle l'utilisation du concept de flux tendu masque des ressorts propres aux services en matière d'organisation de la production. C'est pourquoi, après avoir défini le concept de flux tendu (1), nous montrerons en quoi il n'est pas conceptuellement suffisant pour appréhender l'organisation du travail dans les activités de service (2). Ce faisant, nous terminerons ce chapitre en analysant le type d'emploi qui correspond à cette forme d'organisation du travail (3).

1. De la production fordienne de masse au flux tendu : principes caractéristiques et efficacité productive

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, la production fordienne de masse n'avait guère à se soucier de ses débouchés : pratiquement tout ce qui était produit était vendu. « Les processus de fabrication reposaient sur la préparation de longues séries de pièces ("campagnes" ou "rafales") rassemblées en d'énormes encours (jusqu'à un mois d'encours, c'est-à-dire des milliers de composants stockés dans des hangars) avant d'être assemblés en un produit final : automobiles, appareils électroménagers, mobiliers, etc.[113]. »

Seulement, à partir de la fin des années 1970, alors que les besoins premiers des ménages sont en grande partie satisfaits, cette stratégie de « volume »[114] entre

[113] Durand J.-P., *op. cit.*, p. 54.
[114] Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, op. cit., pp. 50-62.

progressivement en crise. En effet, la production fordienne de masse, avec ses séries longues, ses produits standardisés et ses stocks, ne correspond alors plus à un marché qui nécessite de renouveler la demande[115]. C'est la raison pour laquelle l'organisation de la production s'est peu à peu transformée au cours des trois dernières décennies : pour dépasser les difficultés rencontrées par le fordisme, les entreprises ont accru la fluidité de la production en supprimant, ou plus exactement en réduisant, les encours et les stocks commerciaux qui caractérisaient la production fordienne de masse. On parle alors de production en flux tendu. On en parle tellement, que cette notion est devenue un maître mot dans le monde de l'entreprise et trouve aisément sa place dans la plupart des manuels d'organisation de la production. On ne saurait toutefois ériger cette notion en concept utile à l'analyse sans la définir. C'est pourquoi, il apparaît nécessaire de la caractériser. Pour notre part, nous définissons le flux tendu par deux principes : le pilotage par l'aval et le juste-à-temps[116]. Le premier principe implique que la production est désormais amorcée depuis la demande du client et remonte ainsi chaque segment de production de l'aval vers l'amont. En passant d'un flux poussant à un flux informationnel tirant[117], les entreprises parviennent ainsi à mieux ajuster leur production aux fluctuations de la demande et, par là même, à *réduire considérablement les stocks commerciaux entre l'usine et le client*. Le second principe signifie que chaque segment productif, qui constitue un maillon de la chaîne fournisseur-client, peut demander à son poste amont de lui livrer, au moment utile et dans les quantités dont il a besoin, le bien indispensable à son activité. Cette organisation de la production en *juste-à-temps*

[115] Nous passons très brièvement sur le sujet, ce qui nous amène par essence à être réducteur. Pour en savoir plus, nous invitons le lecteur à lire R. Boyer et J.-P. Durand, *L'après fordisme*, Paris, Syros, 1993, ainsi que l'ensemble des travaux régulationnistes qui traitent du sujet (dont Boyer R., *La théorie de la régulation*, Paris, La Découverte, 2004).

[116] Nous ne retenons donc pas le principe du *zéro temps mort* qu'évoquent parfois les manuels de gestion de production. La raison de ce choix est double. D'abord, il serait absurde de proclamer l'abolition de la porosité du temps de travail. Parler de zéro temps mort renvoie donc davantage à une tendance qu'à un état de fait. Ensuite, cette tendance n'est pas nouvelle : le taylorisme, puis le fordisme ont contribué à ce processus comme d'autres le feront probablement après le flux tendu. En somme : puisque le zéro temps mort n'est qu'une tendance et que celle-ci ne naît ni n'aboutit avec le flux tendu, il n'y a, selon nous, aucune raison de penser qu'il constitue un principe caractéristique du flux tendu. Dire le contraire reviendrait à considérer toute innovation organisationnelle comme partie intégrante et non dépassement du flux tendu ; ce serait également considérer ce dernier comme la phase ultime de l'organisation du travail.

[117] Durand J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op. cit., pp. 55-56.

implique donc la *disparition des encours* entre les différents maillons de la chaîne[118] (c'est-à-dire les segments de production) puisque « le poste amont ne produit et ne livre que la quantité nécessaire à l'aval, à l'instant demandé[119]. »

Encadré n°2 : La genèse du juste-à-temps

Au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, alors que le fordisme est en plein essor aux États-Unis et en Europe, le Japon, affaibli par une guerre coûteuse, n'arrive pas à réaliser les profits escomptés avec ce type de production. Dit autrement, le fordisme, avec ses grandes séries, ses encours et ses stocks commerciaux, ne correspond alors pas aux besoins du marché Japonais. Après un séjour au États-Unis en 1956, T. Ohno, directeur des usines Toyota, s'inspire des principes du magasin américain pour réorganiser ses ateliers. Il en ressort trois principes. Le consommateur doit pouvoir obtenir la marchandise

1/ dont il a besoin,
2/ au moment où il en a besoin
et 3/ dans les quantités qui lui sont nécessaires.

De ces trois principes émergera l'une des principales innovations organisationnelles du toyotisme : la production en juste-à-temps[120].

Ainsi, en « supprimant » les stocks intermédiaires (les encours) et les stocks commerciaux, le flux tendu porte bien son nom : il tend le flux de production. Cela induit, au regard de la littérature sur la question, trois types d'avantages en termes d'efficacité productive.

Tout d'abord, comme l'approvisionnement est strictement restreint aux besoins de la production immédiate, l'entreprise n'a pas de stocks sur le site qui lui permettent de produire sans alimentation extérieure. Ce type de gestion offre donc des avantages financiers sur les approvisionnements (réduction de l'immobilisation des capitaux investis) et réduit l'espace réservé aux zones de stockage. Qui plus est, il permet une diminution des frais de manutention et des risques de détérioration du matériel au sein de l'établissement.

[118] Sur les pratiques de livraison en juste-à-temps dans l'industrie automobile, voir notamment les travaux d'A. Gorgeu et R. Mathieu. Gorgeu A., Mathieu R., *Recrutement et production au plus juste : les nouvelles usines d'équipement automobile en France*, Noisy-le-Grand, CEE, (Dossier du CEE n°7) 1995 ; Gorgeu A., Mathieu R., « Les liens de Renault avec ses fournisseurs : équipementiers et sous-traitants », in *Les relations constructeurs fournisseurs*, Actes du Gerpisa réseau international, n°14, 1995.
[119] Durand J.-P., *op. cit.*, p. 57.
[120] Ohno T., *L'esprit Toyota*, Paris, Masson, 1989.

Ensuite, l'absence d'encours améliore la réactivité face aux pièces défectueuses et met en évidence les goulots d'étranglement et les dysfonctionnements productifs. En outre, la suppression des stocks commerciaux rapproche le consommateur de l'appareil productif. Ce dernier « peut ainsi être directement à l'écoute du client et réagir dans de plus brefs délais à ses critiques, à l'évolution de ses goûts ou aux propositions innovantes des concurrents[121]. »

Enfin, le flux tendu, avec l'abolition des stocks tampons qu'il implique, fragilise le flux productif. La moindre station de travail qui ne peut fournir son aval arrête l'ensemble de la production. Or, là où J.-P. Neuville interprète cette fragilité comme la marque d'une « construction intellectuelle particulièrement complexe, hautement vulnérable et toujours naïve de l'activité industrielle[122] », J.-P. Durand y voit des vertus en termes d'implication des salariés. En effet, pour ce dernier, cette fragilité n'est pas une faiblesse, elle génère bien au contraire du stress et un sentiment d'insécurité permanents qui imposent aux salariés de mobiliser, malgré eux, l'ensemble de leurs capacités physiques et intellectuelles[123]. L'organisation du travail parvient ainsi à faire le tour de force de rendre intrinsèque l'implication des salariés, réussissant, par la même, à restreindre considérablement le personnel encadrant de premier niveau (agents de maîtrise). Pour désigner ce phénomène, J.-P. Durand parle d'*implication contrainte*.

---

[121] Durand J.P., *op. cit.*, p. 57.

[122] Neuville J-P, *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Paris, Economica, 1997, p. 55, cité par J.-P. Durand, *op. cit.*, p. 60.

[123] Cette organisation de la production en flux tendu est également à l'origine d'un sentiment d'urgence, que N. Aubert a très bien analysé. Voir Aubert N., *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Champs Flammarion, 2003.

2. De la gestion du flux client au flux pressé tendu

Si nous retenons que les caractéristiques du flux tendu résident dans le double principe d'un *pilotage par l'aval* et d'une *production en juste-à-temps*, alors nombre d'activités de service produisent en flux tendu[124]. Et s'il est vrai que, parmi celles-ci, certaines se mettent à penser à l'envers[125], en revanche, d'autres ont toujours produit en flux tendu. Pour ces dernières, l'accroissement de leur efficacité productive repose sur d'autres ressorts.

Le cas des kinésithérapeutes (en profession libérale) montre, par exemple, que la production du service est amorcée depuis la demande du client et s'ajuste précisément en fonction de la nature de la pathologie traitée. En outre, il n'y a pas de « stocks intermédiaires » entre les différentes étapes du procès de production dans la mesure où la prestation de service est réalisée dans son intégralité, du recueil de la demande du patient jusqu'à la satisfaction de ses exigences, par la même personne. Le kinésithérapeute accueille son patient, établit un diagnostic (ou regarde celui effectué par le médecin qui a prescrit les séances), adapte les ateliers de rééducation en conséquence et, enfin, recueille la « carte vitale » du patient afin d'effectuer la télétransmission nécessaire au règlement des séances. Le travail, pré-taylorien, est alors comparable à celui de l'artisan compte tenu du fait qu'il n'a pas encore connu la parcellisation des tâches ou la séquentialisation de son *process*. Il en résulte indéniablement une coordination au plus juste entre les différentes étapes du procès de production puisque chacune d'elles est produite et dépend d'une seule et même personne. Cela dit, l'efficacité productive des kinésithérapeutes n'est pas la même selon l'organisation du travail qu'ils mettent en œuvre. Certains n'ont qu'une salle et traitent les patients les uns après les autres. Le moindre client en retard implique donc un temps mort entre deux séances. D'autres, au contraire, ont plusieurs salles et planifient les séances de sorte qu'elles se chevauchent. Pendant qu'ils terminent une séance, le patient qui suit s'installe dans une autre salle et se déshabille. Ici, bien que le kinésithérapeute passe toute la séance avec le patient, il « externalise » les 5 minutes de temps mort que

[124] Duval G., *op. cit.* ; Durand J.-P., *op. cit.*; Nkuitchou Nkouatchet R., *op. cit.*
[125] Coriat B., *op. cit.*

nécessite l'installation du patient. Ce faisant, les séances se succèdent sans interruptions : en cas de retard, les cinq minutes de chevauchement évitent, ou limitent, l'apparition de temps morts entre chaque séance. Enfin, d'autres kinésithérapeutes traitent jusqu'à trois ou quatre patients en même temps, passant d'une salle à l'autre après les avoir placés sur un atelier. Ils travaillent alors en temps masqué (nous y reviendrons de manière bien plus approfondie au chapitre 5).

En conséquence, si les kinésithérapeutes travaillent tous en flux tendu, dans la mesure où la production est bien pilotée par l'aval et réalisée en juste-à-temps, certains d'entre eux parviennent à accroître leur efficacité productive par le biais d'un autre ressort : celui de la gestion du flux client. L'examen des kinésithérapeutes révèle donc qu'il existe un ressort de la rationalisation du travail qui ne relève pas conceptuellement d'une mise en flux tendu. En outre, ce ressort n'est pas propre à l'activité de kinésithérapeute. Les caissières, les conseillers de vente et les téléopérateurs voient aussi leur travail gagner en efficacité productive sous l'effet de ce levier. Il n'apparaît donc pas inutile d'examiner plus précisément les rouages de cette gestion du flux client.

2.1. Le principe d'externalisation du temps d'ajustement de la rencontre auprès des clients

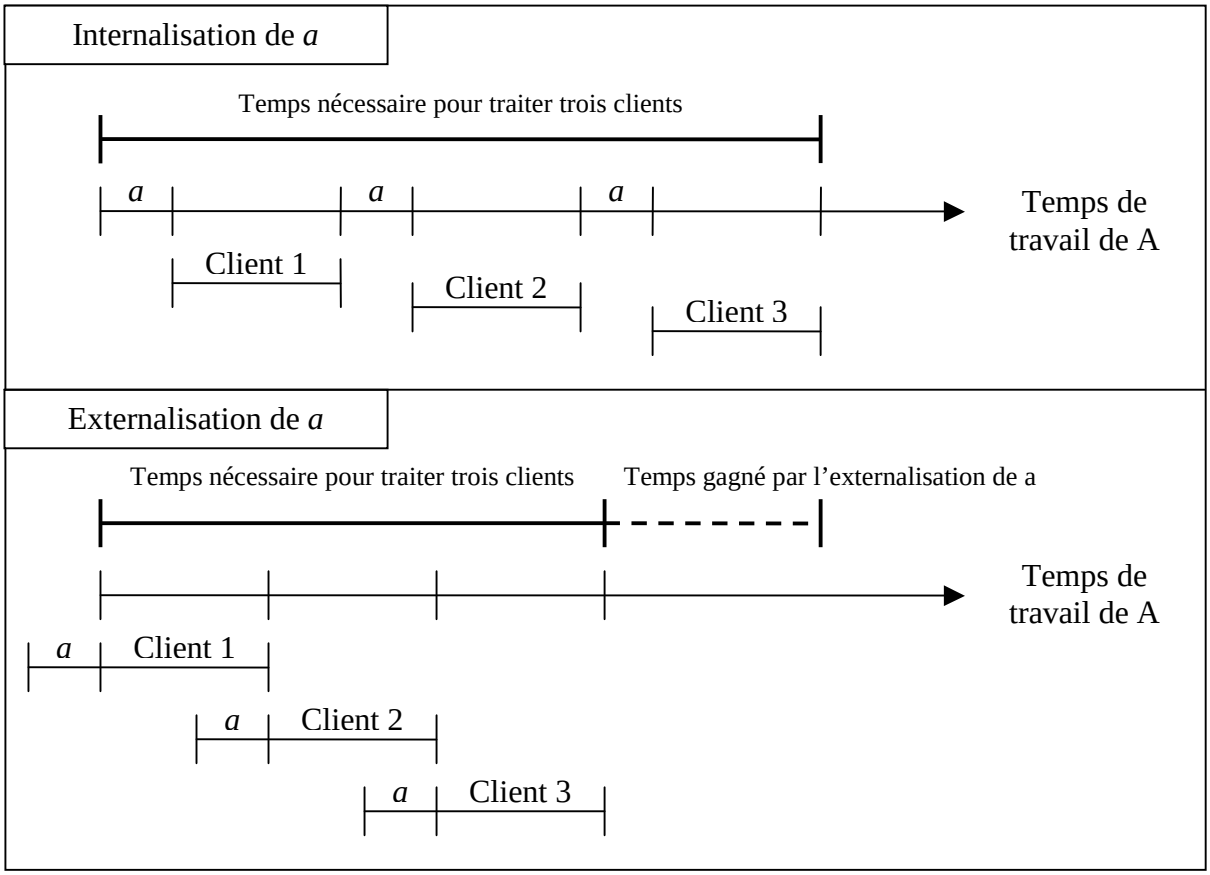
La relation de service implique une rencontre entre au moins deux individus. Or, il existe deux types de rencontre. Celles fortuites, qui sont non prévues et constituent des aléas dans l'organisation des activités de chacun, et celles planifiées, qui sous-tendent la coordination des temps des différents protagonistes engagés dans cette rencontre. Sur ce point, précisons que la relation de service n'est jamais une rencontre fortuite. Même sans rendez vous, le client ne rencontre jamais un conseiller de vente par hasard. Il sait qu'en allant chez Leroy Merlin pendant les horaires d'ouverture, il rencontrera un conseiller de vente. Ainsi est-il intéressant de remarquer que, comme toute rencontre planifiée, *la relation de service implique quasi systématiquement un temps d'ajustement de la rencontre*. Nous l'appellerons *a*. Et s'il existe une norme sociale, c'est-à-dire un temps d'attente socialement acceptable, qui masque ce temps d'ajustement de la rencontre, toujours est-il qu'au moins quelques secondes

d'intervalles séparent la rencontre entre les différents protagonistes. Dans une rencontre planifiée entre deux personnes libres et égales, des amis par exemple, l'une comme l'autre œuvrent pour que ce temps d'ajustement soit en deçà de la norme socialement acceptable. Et si, malgré tout, il leur arrive d'être en retard, il est nécessaire que ce temps d'ajustement de la rencontre ne se fasse pas de façon asymétrique, c'est-à-dire systématiquement au détriment de l'un. Ces conditions sont nécessaires pour qu'une relation d'équité se maintienne.

Ces choses étant dites, force est de constater que la relation de service n'est pas une rencontre comme une autre : elle a ceci de spécifique que le temps du prestataire de service (A) n'équivaut pas à celui des clients (B). En effet, si le temps de A est un temps de travail et constitue, par là même, un coût pour les entreprises, au regard des outils de gestion[126], en revanche, le temps de B, lui, est un temps hors travail. Contrairement au temps de A, sa porosité ne représente donc en aucun cas un coût pour les entreprises. C'est la raison pour laquelle ces dernières mettent tout en œuvre pour externaliser ce temps d'ajustement de la rencontre auprès des clients. Il s'ensuit une réduction/suppression des temps d'attente de A entre chaque client.

[126] Pour une analyse sociologique des outils de gestion en place dans les entreprises et leurs conséquences sur les conditions de travail et d'emploi, voir les travaux de D. Bachet et, en particulier, *Les fondements de l'entreprise. Construire une alternative à la domination financière*, Paris, Ed. de l'Atelier, 2007. Dans une toute autre approche, voir également la critique de l'idéologie gestionnaire, et de ses effets en termes d'épuisement professionnel, de stress et de perte de sens au travail, que formule V. de Gaulejac, dans *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Ed. du Seuil, 2005.

Figure n°7 : L'externalisation de *a* (le temps d'ajustement de la rencontre)



Commentaire : La relation de service implique une rencontre entre un client (B) et un prestataire (A). Or, cette rencontre, comme toutes celles planifiées, suppose un temps d'ajustement de la rencontre (a). C'est pourquoi, afin de réduire les temps morts entre chaque client, l'organisation du travail œuvre pour que ce temps d'ajustement de la rencontre soit externalisé auprès du client. En un mot : la densification du temps de travail du prestataire passe ici par une systématisation de l'attente du client.

Source : Tiffon G.

2.2 Les trois formes typiques de rencontre

Il ressort de nos terrains trois formes typiques de rencontre : celles sans rendez-vous, celles avec rendez-vous chez le prestataire et celles à domicile. Or, comment se

traduit concrètement le principe que nous venons d'énoncer ? Nous faisons l'hypothèse selon laquelle les ressorts sous-jacents à ce principe varient selon le type de rencontre.

2.2.1. Les rencontres sans rendez-vous

Nombre de nos terrains correspondent à ce type de rencontre. Ainsi en est-il des téléconseillers chez France Télécom, des conseillers de vente chez Leroy Merlin et des équipiers chez McDonald's. Voilà pourquoi nous examinerons à présent en quoi l'organisation du travail dans ces trois terrains permet de dégager des ressorts communs qui sont la traduction concrète du principe d'externalisation du temps d'ajustement de la rencontre auprès des clients.

L'ajustement des effectifs aux flux client (ou la systématisation d'un sous effectif)

France Télécom, par exemple, planifie ses effectifs de sorte qu'il y ait une file d'attente (virtuelle) continue. Au cours de nos observations, le bandeau situé derrière la « vigi » (poste de contrôle des plateaux téléphoniques) affichait en moyenne entre 20 et 30 clients en attente. La direction pourrait interpréter cela comme un manque d'effectifs. Il n'en est rien. L'objectif est de traiter 85 appels sur 100. *« Au-delà, cela signifie qu'on fait de la sur-qualité (…) ça veut dire que les téléconseillers attendent les appels. Dans ces cas là, tout le monde est perdant. L'entreprise, puisqu'elle paye des salariés à attendre les appels, les téléconseillers puisqu'ils préfèrent traiter des appels plutôt que tourner en rond. »* (Frédéric, responsable qualité). Ainsi, la direction tente d'ajuster le plus finement possible les effectifs aux flux d'appels. Pour cela, une équipe planification traite toutes les données recueillies sur le comportement des clients afin d'anticiper les variations de flux et d'adapter le planning des effectifs en conséquence. Il en ressort que les flux varient principalement 1/ selon les périodes de l'année, avec notamment les fêtes de fin d'année qui nécessitent de recruter (et former) davantage d'intérimaires (ils représentaient en moyenne autour d'un tiers des effectifs dans les sites étudiés), 2/ selon les jours de la semaine, avec notamment des pics d'activité le week-end et enfin 3/ selon les heures de la journée, avec des heures creuses de 10

heures à midi et de 14 heures à 16 heures. C'est ainsi que la direction parvient à planifier un sous-effectif constant. En période de forte affluence comme en période creuse, l'objectif est qu'aucun téléconseiller n'attende les appels. Plus encore, les files d'attente qui s'ensuivent mettent sous pression les salariés puisqu'un indicateur mesure le nombre moyen de sonneries entre chaque appel. Au-delà de 10 sonneries, un voyant rouge s'allume sur l'ordinateur de la « vigi ». L'objectif est d'accroître toujours plus le temps de travail effectif des téléconseillers.

Par ailleurs, on retrouve le même type de gestion pour les caissières de supermarché. L'étude de S. Prunier-Poulmaire qui portait sur les conséquences de la mise en place de scanners sur les caisses de supermarché, montre, entre autres choses, que les données que fournissent ces scanners sont à l'origine d'une gestion des effectifs au plus près des variations du flux client[127]. Ainsi voit-on des files d'attente en continu aux caisses de supermarché. D'un côté, les *rushes* sont mieux gérés. Les files d'attentes sont moins longues. De l'autre, les périodes creuses impliquent de moins en moins une réduction du temps d'attente en caisse. La logique est la suivante : si 10 caisses sont ouvertes pour 100 clients (en caisse) et si 5 caisses sont ouvertes pour 50 clients, alors, la baisse de fréquentation du magasin n'a aucune incidence sur le temps d'attente en caisse et, dans un cas comme dans l'autre, les clients devront attendre. Il y aura toujours une file d'attente de 10 clients. Dans les faits, la réalité est plus complexe. Il serait erroné de dire qu'il n'existe plus de périodes où les temps d'attente diminuent. Il ne s'agit donc que d'une tendance à l'égalisation des temps d'attente. Du reste, cette tendance est renforcée par l'effet 35 heures puisque, comme le montre J. Viard, « la réduction du temps de travail a des effets sensibles sur la densité des flux collectifs. Elle crée un effet de lissage – qu'on retrouve dans les commerces – car elle permet aux salariés d'échapper aux heures et aux jours de pointe[128]. » Ainsi, « 68% des salariés interrogés disent avoir déplacé les courses du samedi vers la semaine[129]. » Ce lissage du flux client[130] entre donc en cohérence avec l'ajustement des effectifs aux heures

[127] Prunier-Poulmaire S., *op. cit.*
[128] Viard J., *Le sacre du temps libre. La société des 35 heures*, Aube, Paris, 2002, p.148.
[129] *Ibidem*, p.154.
[130] Il existe d'autres moyens que les 35 heures pour lisser le flux client. Un des concurrents de France Télécom, par exemple, incite ses clients à rappeler pendant les heures creuses, faisant appel à leur compréhension. Autre exemple, Carrefour propose 5 % de remise pour les détenteurs de la carte pass qui consomment le mercredi.

d'affluence et participe à la tendance à l'égalisation (donc à la systématisation) des temps d'attente.

Enfin, difficile de traiter la question de l'ajustement des effectifs au flux client sans évoquer le cas du McDonald's. Car, si les centres d'appels et les lignes de caisses font un effort considérable pour aller en ce sens, la gestion des plannings de McDonald's est sûrement la plus flexible qui soit. En premier lieu, la restauration ayant cette particularité d'avoir des périodes de fortes affluences le midi et le soir, la plupart des équipiers ne travaillent qu'aux périodes de *rush*, c'est-à-dire de 11 h 30 à 14 h 30 et de 18 h 45 à 21 h 30[131]. Cela dit, comme l'objectif est que les effectifs s'ajustent au plus près du flux client, tous les équipiers ne commencent pas leur service en même temps. Les périodes d'affluence venant progressivement, Arnaud, manager, établit les plannings de sorte que les équipiers arrivent tous les quarts d'heure et suivent au plus près l'augmentation de la demande. Comme l'écrivent V. Pinto, D. Cartron et G. Burnod, « le manager prévoit des plages horaires minimales afin de diminuer au maximum la probabilité d'avoir du personnel improductif, quitte à manquer d'équipier lors des *rushes* (périodes de pointe) voire en périodes de fréquentation moyenne[132]. » Par ailleurs, les managers se permettent d'autant plus ce type de gestion des plannings qu'ils savent très bien que les équipiers consentent assez facilement à rester un quart d'heure de plus[133]. Comme le dit Abdel, manager, « *Quand on a du monde en fin de* rush, *c'est vrai que ça peut m'arriver de leur demander s'ils sont pressés pour savoir s'ils peuvent rester un petit peu. Mais généralement, quand il y a du monde, bizarrement, ils ne le demandent même pas. Pour eux, ça semble normal de rester un petit peu. Ils sont tellement dans leur truc que… Parce que, si tu veux, McDo, c'est comme une équipe, enfin, c'est une équipe. S'ils voient qu'il y a un de leur pote qui est en galère, c'est à peu près comme le foot, tu vas aider un peu tout le monde. Et généralement, en un quart d'heure, s'ils restent un quart d'heure de plus, ils arrivent à passer pas mal de monde et ils restent d'eux-mêmes. Sauf si ils sont vraiment pressés,*

[131] 70 % du chiffre d'affaire sont réalisés pendant ces *rushes*. Voir Cartron D., Burnod G., Pinto V., *op. cit.*, p.137.
[132] Cartron D., Burnod G., PintoV, *op. cit.*, p. 142.
[133] L'avantage des contrats à temps partiel est que les heures complémentaires, à la différence des heures supplémentaires, sont rémunérées au même tarif que les heures contractuelles tant qu'elles n'excèdent pas les 30 % du temps de travail initial. Chez McDonald's, la pointeuse sonne lorsqu'un salarié atteint les 30 % d'heures complémentaires. Passant en heures supplémentaires, donc payées plus chères, il lui est alors demandé de rester chez lui jusqu'à la fin du mois. Les heures de son planning sont alors effectuées par d'autres équipiers en heures complémentaires.

on les laisse partir parce que c'est leurs horaires et on n'est pas obligé de les retenir. Mais ça arrive assez rarement. En général, ils restent d'eux même et puis, franchement, ils sont cool. » Ainsi, outre les plannings qui tentent de suivre au plus près l'évolution du flux client, le nombre d'équipiers s'adapte en temps réel selon l'affluence. Chez McDonald's, l'incertitude émanant de l'impossibilité de prévoir au plus juste la fréquentation du magasin se reporte donc sur la flexibilité du temps de travail des équipiers.

En second lieu, McDonald's connaît aussi des périodes de fortes affluences sur l'année. Lorsque le restaurant se situe à proximité d'une structure, tel un parc d'attraction (Euro Disney par exemple) ou un centre commercial, le flux client varie en fonction de la fréquentation de la structure à laquelle il est adossé. En effet, si le restaurant est implanté à proximité d'un parc d'attraction, les périodes de vacances se traduiront par une augmentation de la demande. Les managers peuvent ainsi anticiper cette dernière en recrutant et en formant du personnel de sorte que les effectifs puissent subvenir à la demande. De même, si le restaurant se situe à proximité d'un centre commercial, les périodes de soldes, de fêtes de noël et les week-ends s'accompagnent d'une augmentation de la demande. Là encore, les managers prennent en considération cette variable dans la gestion de leurs effectifs. Cela dit, la fréquentation des restaurants ne résulte pas seulement de causes exogènes. Lorsque McDonald's réalise des opérations commerciales, comme par exemple ce qu'ils appellent des « menings », la fréquentation des restaurants augmente. En effet, ces petits coupons réductions qu'ils distribuent dans les boîtes aux lettres (avec des offres du type : « pour un menu big mac acheté, un deuxième sandwich est offert ») *« font venir les clients en masse »* (Arnaud, manager). Dans le restaurant étudié, le chiffre d'affaire augmente de 20 % pendant cette période ! Comme le dit Arnaud, *« ce truc là, c'est clair que ça marche ! (rires) L'après midi, on met même une personne de plus, parce que il y a du monde toute la journée. Et donc là, tu dois prévoir en stocks et en main d'œuvre parce que tu vas avoir plus de monde. Tu essaies de les recruter avant que tu commences l'opération commerciale, comme ça, tu les formes et ils sont opérationnels quand il faut. Comme tu sais que ce sera de telle date à telle date, l'avantage, c'est que tu peux tout anticiper. Tu appelles les fournisseurs pour augmenter tes besoins. Tu recrutes. Tu fais passer certains équipiers de 20 à 30 heures, etc. »*

Ces périodes de fortes affluences sur l'année ont donc un impact sur la gestion des effectifs (recrutement, augmentation des contrats pour un mois, etc.). Cela dit, soulignons que plus ces périodes peuvent être anticipées, plus la structure parvient à épouser les variations du flux client, c'est-à-dire à ajuster toujours plus ses effectifs au flux client de sorte que la main d'œuvre soit la plus productive possible.

La polyactivité[134]

L'ajustement des effectifs aux flux clients est un des ressorts du principe d'externalisation de *a*. Seulement, il ne suffit pas. Chez France Télécom, nombre d'aléas non anticipés par la cellule planification font varier les flux clients. Ce peut être un « plantage » du serveur chez Wanadoo, ce qui a des répercussions sur les flux d'appels France Télécom, ou encore des conditions climatiques difficiles, comme notamment les chutes de neige et les orages qui endommagent les installations téléphoniques (commutateurs, poteaux électriques, etc.). C'est alors aux responsables d'équipe de la « vigi » qu'il incombe d'opérer des ajustements au jour le jour. Si les standards *« explosent »*, la priorité est au *front office* et tout le monde est sous pression pour résorber la file d'attente[135]. À l'inverse, si les résultats sont supérieurs à 85% d'appels traités, les responsables d'équipe en profitent pour placer les téléconseillers en traitement de mails ou en formation. En outre, il existe différents flux en fonction de la nature de la demande. Le « 1013 » traite des problèmes relatifs à la ligne fixe pour les particuliers. Le « 1015 » traite également des demandes relatives à la ligne fixe, mais pour les professionnels. Enfin, le « HD » (haut débit) traite des problèmes d'installation Internet. La polyactivité des téléconseillers entre ces différents « groupes de traitement » permet donc aussi de redéployer les effectifs en temps réel en fonction des nécessités du flux. Outre la planification des effectifs en fonction du flux client, la

[134] Nous préférons le terme de polyactivité à celui de polyvalence en ce sens qu'au niveau *sémantique*, la polyvalence renvoie à l'occupation de différents postes, mais de valeurs différentes. Or, le phénomène que nous allons ici pointer est autre. Si les travailleurs sont amenés à occuper différents postes, ces derniers correspondent tous au même niveau dans la hiérarchie de la structure. Le terme de polyactivité, en étant plus neutre sur cette question, correspond donc mieux à notre propos.

[135] Précisons qu'au cours de nos observations, les résultats étaient bien en deçà des 85% d'appels traités. Si ce chiffre était parfois atteint, d'autres jours, avec des résultats avoisinants les 50 à 60%, faisaient chuter la moyenne.

polyactivité constitue donc le deuxième ressort de l'intensification du travail des téléconseillers.

Chez Leroy Merlin, par exemple, les conseillers de vente ne réalisent pas seulement des ventes. Ils doivent également faire de la mise en rayon, du *facing*, de l'implantation de « tête de gondole », de l'affichage des prix, etc. Autrement dit, tout un pan de leur « mission » ne relève pas à proprement parler de la relation de service. Ils ont donc pour consigne de ne jamais attendre les clients à leur « point conseil ». D'ailleurs, les magasins Leroy Merlin reposant sur le principe du *self service*, les conseillers de vente n'interrompent pas leurs activités de mise en rayon à l'arrivée de chaque client mais uniquement si ce dernier les sollicite. Leur activité de travail s'ajuste donc au flux client. Le week-end, par exemple, l'afflux massif de clients[136], combiné à la baisse des effectifs, les amène à n'effectuer que des ventes, ou presque ; tandis que la semaine, la baisse de fréquentation des magasins les conduit à réaliser essentiellement de la manutention (mise en rayon, rangement et réimplantation des allées, *facing*, etc.). Au final, qu'il y ait une file d'attente ou non, les clients doivent attendre que les conseillers de vente terminent ce qu'ils ont entrepris, qu'il s'agisse de traiter la demande du client qui précède ou de mettre en rayon des marchandises[137]. Bien sûr, lorsqu'il s'agit de les orienter ou de leur donner un prix, la plupart du temps, les conseillers de vente les renseignent de suite. En revanche, s'il s'agit de commandes sur mesure qui nécessitent davantage de temps, comme, par exemple, la menuiserie extérieure (fenêtres, portes de garage, volets, etc.), les portes de placard ou les meubles de cuisines, ils les invitent alors à attendre au point conseil, le temps qu'ils terminent de ranger les produits, notamment ceux qui pourraient s'avérer dangereux pour la circulation des clients dans les allées.

Il en va de même chez McDonald's : si les managers tentent d'ajuster leurs effectifs au flux client et limitent au maximum le risque de se retrouver avec du personnel improductif en planifiant des plages horaires minimum (voir ci-dessus), il n'en demeure pas moins que la demande s'avère parfois inférieure aux prévisions. En ce

[136] Plus de 20% du chiffre d'affaire est réalisé le dimanche.

[137] Bien sûr, l'attente du client n'est pas systématique. Notre propos n'est absolument pas de dire qu'il n'existe plus de temps morts. Il s'agit davantage de mettre en exergue une tendance à la réduction de la porosité du temps de travail. Plus précisément, c'est la manière de parvenir à cette tendance qui nous intéresse. Or, à ce stade de la démonstration, il apparaît que la polyactivité participe à la tendance à l'externalisation de *a*.

cas, il arrive qu'ils demandent aux équipiers de rentrer chez eux mais, en général, ils les postent sur ce qu'ils appellent des « tâches secondaires ». Ainsi les équipiers réalisent-ils toutes les tâches nécessaires à l'entretien du restaurant : ils nettoient les stocks, les plafonds, etc. Comme le dit Abdel, manager, *« le principe, c'est qu'il aient toujours quelque chose à faire. »* Et Arnaud d'ajouter : *« bien sûr, si on a personne, je suis obligé de les occuper. J'ai des responsabilités. Je suis obligé de leur donner des choses à faire. Comme ça, même si j'ai une grosse main d'œuvre et que je n'ai pas le chiffre d'affaire qui suit derrière, je limite la casse en leur faisant faire du nettoyage. Au moins, c'est du temps gagné sur un autre jour. »*

La polyactivité permet donc de répondre au caractère aléatoire du flux client. Car, même si la fréquentation du restaurant est inférieure aux prévisions, en mettant des salariés sur ces tâches secondaires, les managers gardent le minimum d'équipiers pour réaliser la production du service. Il s'ensuit que, même en ce cas, les clients auront tendance à attendre. Bref, en un mot : la polyactivité participe, elle aussi, à l'externalisation des temps d'attente auprès des clients.

Parcellisation/déparcellisation du travail

Dans le restaurant étudié, Arnaud, manager, récemment promu directeur adjoint (et bachelier qui, comme la plupart des salariés de McDonald's, a gravi tous les échelons de la structure en interne), planifie autour de seize personnes pour les *rushes* du midi et autant, voire un peu plus, pour ceux du soir. Sept équipiers sont en production, sept autres assurent le service, une personne s'occupe de la comptabilité et un manager coordonne l'ensemble. Plus précisément, Arnaud dispatche ces quatorze équipiers de la façon suivante : *« généralement, j'en mets deux au FCN*[138]*, le FCN, c'est ce qui s'occupe des* nuggets[139] *et des salades. Ensuite, j'en mets deux en production UNE. Donc, la UNE, elle s'occupe de faire les* Hamburgers, *les* Cheeseburgers *et les* Big Macs. *Ensuite, j'en mets deux en production DEUX. La production DEUX, c'est celle qui fait les grosses viandes :* Deluxe, Bacon, Royal Cheese, *etc. Après, je mets une*

[138] Poste en cuisine où sont préparés tous les produits frits à l'exception des frites (*nuggets* de poulet, chaussons aux pommes, filet de poissons, etc.)
[139] Morceaux de poulets panés et frits

personne en production. Elle, c'est celle qui se situe toujours derrière le bin[140]*. C'est elle qui lance les produits en fonction de ce qu'il y a à l'écran et de ce qu'il y a dans l'unité de production. Après, au niveau du service, en général, je mets trois ou quatre caissières. Au* drive[141]*, je mets une personne en prise de commande et une qui fait les commandes. Ensuite, je mets une personne aux frites et une qui fait les boissons et les desserts. »*

Ainsi, en période de forte affluence, le procès de production est extrêmement parcellisé. Chacun remplit une fonction bien précise. En revanche, en période creuse, notamment le matin, l'après midi et le soir après les *rushes*, seuls deux équipiers sont mobilisés. L'un est en *front office* et gère tout à la fois le *Mac Drive*[142], la caisse, les frites, les boissons et les desserts (*Sundaes*, *Milkshakes*[143], etc.) ; l'autre est en cuisine pour réaliser la production des sandwichs et des fritures (*nuggets*, etc.). Dit autrement, ils effectuent à deux, ce qu'ils réalisent à quatorze en période de *rush*. Les périodes creuses impliquent donc une « déparcellisation » du travail[144], laquelle se traduit par une réduction de la porosité du temps de travail. Car ainsi, en période de *rush* comme en période creuse, *« les équipiers ont toujours quelque chose à faire »* (Abdel, manager). Par suite, ils n'attendent que très rarement les clients. La déparcellisation du travail participe donc de la tendance à l'égalisation des temps d'attente que nous évoquions précédemment[145].

Il est ici probant que l'efficacité productive des services demande de prendre très au sérieux la question du flux client. Une fois de plus, les entreprises le savent bien et n'ont pas attendu la formalisation de théories en la matière. Afin d'externaliser le temps d'ajustement de la rencontre auprès des clients, elles ont recours à trois ressorts : le

---

[140] Unité de transition des sandwichs qui prend la forme d'un meuble situé entre la cuisine et le comptoir et dans lequel les sandwichs sont gardés au chaud.

[141] Espace aménagé à proximité du restaurant et directement accessible en voiture, où les automobilistes peuvent commander et emporter des produits sans avoir à descendre de leur véhicule.

[142] Autre appellation du *Drive*

[143] Les *Sundaes* et les *Milkshakes* sont des sortes de glaces.

[144] Le lecteur intéressé par le rôle de la polyvalence chez McDonald's lira avec intérêt les différents travaux de D. Cartron et H. Weber.

[145] Ce processus de parcellisation-déparcellisation du travail n'est pas propre au McDonald's. Prenons le cas des magasins de prêt-à-porter. Pour pallier les périodes creuses caractéristiques de ces activités, les vendeuses alternent activités de rangement, vente et caisse tandis qu'en période de *rush* (les soirs et week-ends notamment) les tâches se parcellisent. Les unes assurent le rangement et les ventes, les autres, l'encaissement. L'intensification du temps de travail repose donc aussi sur ce processus de parcellisation-déparcellisation du travail.

sous-effectif, la polyactivité et la parcellisation-déparcellisation du travail. Cela dit, il ne s'agit là que de relations de service impliquant une rencontre sans rendez-vous. Il en existe d'autres. La diversité de nos terrains nous amène à pointer deux autres situations typiques de rencontre. Celles avec rendez-vous (chez le prestataire) et celles à domicile.

2.2.2. Les rencontres avec rendez-vous

Les rencontres entre les kinésithérapeutes et leurs patients se font sur rendez-vous. Lorsqu'elles se déroulent à leur cabinet, un lieu témoigne de l'externalisation du temps d'ajustement de la rencontre auprès des clients : la salle d'attente. D'ailleurs, il ressort de nos observations que ce sont les patients qui dans l'immense majorité des cas attendent les kinésithérapeutes. Qui plus est, ce temps d'attente n'est pas questionné. L'extrait d'entretien qui suit est, nous semble-t-il, évocateur : *« Non, on ne peut pas dire que j'attende. Nicolas, il me prend toujours à l'heure. En général, quand j'arrive, je me pose en salle d'attente…je feuillette quelques pages de magazines, mais vraiment, c'est rare que j'attende »* (Denise, 81 ans). A l'image de ce que dit ici Denise, les discours recueillis tendent à naturaliser ce temps d'attente. Un autre révélateur de cette naturalisation réside, selon nous, dans le fait que les kinésithérapeutes ne s'excusent que très rarement pour l'attente quasi systématique du patient[146], alors que, dans le même temps, rares sont les patients qui ne s'excusent pas et/ou n'invoquent pas les raisons de leur retard pour se justifier. Autrement dit, il est donc admis, et, pour ainsi dire, « normal », que, dans les rencontres avec rendez-vous, ce soit le client et non le prestataire qui attende son interlocuteur.

Ce faisant, les cas où les kinésithérapeutes perdent du temps entre deux séances sont plutôt rares : il faut que le patient n'honore pas son rendez-vous ou que son retard soit encore plus important que celui du praticien. Dans ce cas, les kinésithérapeutes profitent de ce temps mort pour effectuer des démarches administratives. Ils réalisent

[146] En fait, ils ne le font que lorsque le temps d'attente dépasse le temps d'attente socialement acceptable. Concrètement, au cours de nos observations, le retard des kinésithérapeutes n'excédait que très rarement les 5 à 10 minutes. Et en deçà de ce temps, l'attente du patient était manifestement jugée « normale », et ce, aussi bien pour les kinésithérapeutes que pour les patients interviewés. En revanche, dès que ce temps d'attente dépassait les 10 minutes, la plupart des kinésithérapeutes s'excusaient. Ici, il s'agit précisément de ce à quoi renvoie ce que nous appelons *le temps d'attente socialement acceptable*. Nous y reviendrons à la fin de cette section.

alors de la télétransmission, effectuent des demandes d'ententes préalables, payent des factures ou planifient des livraisons de consommables (papier essuie-tout, gels, crèmes, etc.). Aussi arrive-t-il qu'ils en profitent pour terminer plus tôt leur journée. Car, lorsque les absences sont prévenues suffisamment tôt, les kinésithérapeutes réajustent leur planning en déplaçant leurs rendez-vous de fin de journées pour pallier ces absences. Enfin, en dernier ressort, certains, plutôt que d'avoir une demi heure de temps mort dans leur emploi du temps, préfèrent déplacer un patient pour disposer d'une heure et effectuer des démarches personnelles comme faire leurs courses ou aller à La Poste. Ainsi, au-delà de la *naturalisation de l'externalisation de a*, les kinésithérapeutes parviennent à réduire les pores de leur temps de travail en effectuant d'autres tâches. Toutefois, dans ce cas, on ne saurait affirmer que la polyactivité permet véritablement d'externaliser *a*. Il s'agit davantage de réinvestir un temps perdu en attendant le patient qui suit. D'ailleurs, à l'arrivée de ce dernier, les kinésithérapeutes interrompent généralement de suite ces occupations « interclientélistes ».

Cela étant, soulignons que l'impact des retards et absences du patient sur le temps de travail du praticien n'est pas le même en fonction du type d'organisation du travail. Il ressort de nos observations que ce sont les kinésithérapeutes qui travaillent en temps masqué qui parviennent le mieux à réduire le nombre de cas où ils doivent attendre leurs patients. En effet, lorsqu'un kinésithérapeute traite trois ou quatre patients en même temps, de fait, le retard ou l'absence de l'un d'entre eux a peu de chances de se traduire par un temps mort. En revanche, celui qui ne traite qu'un patient à la fois et ne planifie pas de chevauchement entre ses séances s'expose à devoir attendre ses patients à chacun de leurs retards.

En somme, l'externalisation de *a* dans la rencontre avec rendez-vous repose sur d'autres ressorts que ceux précédemment pointés. D'un côté, comme en témoigne l'existence de salles d'attente, le « retard » du praticien est naturalisé et systématise l'attente du client. De l'autre, bien que plus spécifique à l'activité de travail des kinésithérapeutes[147], le travail en temps masqué permet de réduire de manière drastique le nombre de cas où le retard du patient se traduit par un temps mort pour le prestataire.

[147] Toutefois, il est des cas où l'on retrouve le même type d'organisation du travail. Le radiologue, par exemple, travaille lui aussi en temps masqué puisqu'en mettant en place différentes cabines, il parvient à traiter plusieurs clients en même temps et accélère ainsi le taux de rotation de ces derniers.

2.2.3. Les rencontres à domicile

Par ailleurs, il arrive que les kinésithérapeutes aient des rendez-vous à domicile. Dans ce cas, si la plupart des kinésithérapeutes donnent un rendez-vous précis, dans les faits, les aléas inhérents aux déplacements, impliquent un créneau horaire de 5 à 10 minutes. Ainsi, si le patient a le loisir de s'occuper comme il l'entend, toujours est-il qu'il est contraint de rester chez lui pendant ce créneau horaire. En ce sens, on peut parler *d'astreinte*. Et si le cas des kinésithérapeutes implique un créneau horaire plutôt restreint, il est d'autres rencontres à domicile pour lesquelles le créneau horaire est bien plus conséquent.

Prenons un exemple. France Télécom propose une prestation multiservice à ses clients. Celle-ci consiste à envoyer un technicien chez le client afin de réaliser son installation internet. Les créneaux horaires annoncés pour ce type de prestation sont alors de 2 heures. Car outre les aléas inhérents aux transports (embouteillages, accidents, problème d'itinéraire, etc.), lesquels vont grandissant à mesure que le périmètre d'intervention à couvrir s'étend, le temps nécessaire à l'intervention est difficilement évaluable *a priori*. Le technicien ne sait pas à l'avance d'où provient la panne. Ce peut être un filtre ADSL qui n'était pas bien mis, auquel cas la prestation sera assez rapide. Mais ce peut être aussi un problème de configuration du modem ou un matériel informatique défectueux. Dans ce cas, la prestation de service nécessitera davantage de temps. Ainsi, plus le temps de la prestation est variable, plus l'astreinte du client sera importante.

La prestation « livraison » que propose Leroy Merlin à ses clients est, elle aussi, très instructive en la matière. Car si les clients choisissent leur jour de livraison parmi trois possibles (le Lundi, le Vendredi et le Samedi) ; en revanche, aucune heure ne leur est annoncée. Comme le dit Nicolas, responsable du service « livraison » : *« on livrait, mais en aucun cas on donnait de créneau horaire. On disait : "on vous livre dans la journée, point à la ligne". C'était trop compliqué. Bien sûr, on essayait de déterminer un ordre de livraison en fonction des lieux géographiques. On savait qu'on allait commencer par tel endroit, puis aller à tel autre, et ainsi de suite. Ce qui fait qu'approximativement, on savait que tel client, ce serait plutôt en début de matinée, tel*

client plutôt en fin de matinée. Mais on ne donnait pas d'horaires parce qu'il y avait tellement de litiges, tellement de problèmes, tellement de choses sur lesquelles on n'avait pas de main mise, qu'on ne savait pas combien de temps ça allait durer. On risquait de déborder sur tel client parce qu'il y avait tel problème d'accès, parce qu'on ne savait pas s'il allait y avoir un ascenseur à tel endroit. Il y a parfois des choses aléatoires, comme ça, qui font que, nous, le timing on ne pouvait pas le respecter. Si bien qu'en milieu de journée, on était parfois complètement débordé. La personne qui était prévue en fin de matinée était livrée en début d'après midi parce qu'il y avait eu un soucis avec le client d'avant. Bref, le problème qu'on avait, avant, c'est qu'il y avait trop de facteurs comme ceux que je viens d'évoquer qu'on ne maîtrisait pas. »

L'extrait d'entretien converge avec l'idée que nous évoquions précédemment. Plus le temps de la prestation est difficile à évaluer, plus l'astreinte du client est importante. A l'inverse, plus l'entreprise parvient à se saisir des informations nécessaires pour limiter le caractère aléatoire de la prestation, plus le créneau horaire proposé se restreint. Si Nicolas parle au passé dans l'extrait d'entretien ci-dessus, c'est que Leroy Merlin vient de mettre en place une nouvelle organisation du service livraison. Et Nicolas d'ajouter : *« à présent, nous, c'est vraiment à l'heure près. C'est bien cadré, dans le sens où on demande un maximum de renseignements à nos clients quand ils veulent être livré. Déjà, maintenant, on a deux types de livraison. On propose une livraison sur le trottoir, à la palette. Dans ce cas, on a juste besoin de savoir où on livre et on laisse la marchandise en bas du bâtiment. Pour ce type de livraison, les tarifs sont établis par rapport au lieu de destination. Ça va de 20 à 100 euros. Sinon, on propose aussi une livraison à domicile qui va nécessiter de la manutention. Dans ce cas, on pose un maximum de questions : Est-ce qu'il faut monter des étages, est-ce qu'il y a un ascenseur…Tout est demandé. Selon les marchandises, est-ce que vous avez un ascenseur, est-ce que l'ascenseur est assez grand pour prendre des portes de 2 mètres 20, et au cas où votre ascenseur est trop petit, vos escaliers sont-ils en colimaçon ? Sont-ils droits ? etc. On demande tous ces renseignements pour ne pas avoir trop de surprises. Après, nous, on a un logiciel qui traite tous ces renseignements. On rentre toutes ces données et ça nous calcule le tarif de la livraison en fonction de la manutention qu'il va falloir. C'est du sur mesure. Vraiment, c'est un logiciel qui calcule ça par rapport à la taille, le poids, s'il faut monter, si il y a besoin de deux personnes,*

enfin, tout est calculé et ça nous donne un tarif de livraison. Il va nous donner le tarif de livraison, mais aussi le temps approximatif qu'il va falloir pour pouvoir livrer un client. Par exemple, si un Lundi il n'y a pas beaucoup de livraisons, qu'on a juste une porte d'entrée à livrer, mais que c'est au dixième étage, qu'il n'y a pas d'ascenseur, et qu'il habite dans le troisième arrondissement, on va mettre énormément de temps pour y aller. Donc, lui, il va nous prendre un créneau de trois heures. Mais comme ce sera bien identifié sur le planning, on ne mettra pas d'autres clients pendant ce créneau horaire. »

Ainsi, grâce à ce logiciel et aux questionnaires qui ont été mis en place, Leroy Merlin appelle ses clients 48 h avant la livraison et s'engage à passer en matinée ou en début d'après midi, c'est-à-dire, soit entre 9h et midi, soit entre 12h et 15h. Il est ici manifeste que Leroy Merlin parvient ainsi à restreindre l'astreinte du client en limitant le caractère imprévisible de la prestation. Toujours est-il que le client reste d'astreinte et ne peut s'absenter pendant ce créneau horaire. Car en aucun cas le prestataire doit attendre le client. Par exemple, Leroy Merlin fait signer un contrat à ses clients afin qu'ils s'engagent à être présent au moment de la livraison. En cas d'absence, ils sont facturés et la marchandise est ramenée au magasin. Comme le dit Nicolas : *« le client peut annuler ou déplacer sa livraison, mais c'est 24 h avant. Si le jour J, il n'est pas là, même si il nous appelle pour nous dire qu'il annule sa livraison, pour lui, c'est perdu. Si les livreurs arrivent et que le client n'est pas là, il est facturé et la marchandise est ramenée au magasin. Après, c'est à lui de voir. Soit il vient chercher sa marchandise au magasin, soit il repaie une livraison. »*

Au final, il est ici probant que, pour ce type de rencontre, l'organisation du travail parvient à reporter sur le client les temps d'attente de la rencontre. En effet, en annonçant des créneaux horaires, les entreprises parviennent à ne pas avoir à attendre leurs clients à chacune de leurs interventions.

Tableau n°1 : Les ressorts du principe d'externalisation de *a* : type de rencontre, type d'attente et moyens d'externaliser *a*

Type de rencontre	Type d'attente	Moyens d'externaliser *a* auprès du client (temps d'ajustement de la rencontre)
sans rendez-vous	File d'attente	Sous effectif contrôlé/Polyvactivité/ Parcellisation-déparcellisation du travail
avec rendez-vous (chez le prestataire)	salle d'attente	Naturalisation du retard/Travail en temps masqué
avec rendez-vous à domicile	astreinte	Créneaux horaires

Source : Tiffon G.

2.3. Concurrence et principe d'externalisation de *a*

Nous venons de pointer que l'organisation du travail dans les activités de service tend à externaliser le temps d'ajustement de la rencontre auprès du client. Seulement, notre propos n'est pas nécessairement de dire que le client attend de plus en plus. Si cela est parfois vrai, c'est que la concurrence est faible ou que l'offreur est en position de monopole. Dans ce cas, le temps d'attente peut s'allonger sans que cela ait véritablement d'incidence sur la demande. C'est le cas de la Poste. Selon une étude de la Sofres réalisée en 2006, le temps d'attente moyen dans les bureaux de poste est de 7 minutes et 30 secondes, soit en augmentation de 4,2 % par rapport à 2005, alors même que la fréquentation des bureaux a baissé de 5,5 %. Cela dit, ces 7 minutes et 30 secondes ne sont qu'une moyenne nationale. Cette enquête révèle qu'à Paris et en petite couronne, le temps d'attente (11 minutes et 38 secondes) est supérieur de 40 % à la moyenne française, avec des pointes à 50 minutes dans certains bureaux. Aussi, sur 13 000 bureaux, 236 sont classés « points noirs » et enregistrent un temps d'attente moyen de 13 minutes et 47 secondes. Ce temps d'attente n'enchante certainement pas les clients. D'ailleurs, aux dires des guichetiers, des conflits éclatent tous les jours dans les files d'attente[148]. Toujours est-il que cette insatisfaction des clients n'a pas d'impact

[148] Fertin N., « Les files d'attente s'allongent à la Poste », *Le Parisien*, Jeudi 21 Décembre 2006, p. 10.

sur la demande. La Poste étant en situation de monopole, les clients n'ont guère d'autre choix que d'attendre. Ils sont en quelque sorte captifs. En revanche, si la concurrence est forte, les temps d'attente des clients tendent à baisser. Par exemple, les enseignes de la grande distribution dont les files d'attente s'avèrent trop longues par rapport à la concurrence risquent de perdre une partie de leurs clients[149].

Cela nous amène à distinguer *a* du retard. Car, si *a* est inhérent à toute rencontre planifiée, en revanche, le retard, lui, n'existe pas en soi. Il renvoie à une norme sociale, c'est-à-dire à *un temps d'attente socialement acceptable*. Ainsi, l'externalisation de *a* ne génère pas nécessairement d'insatisfaction client. Elle n'a d'impact sur la demande que si *a* s'avère supérieur au temps d'attente socialement acceptable. Or, cette norme est le fruit d'une construction sociale. Elle varie donc au cours de l'histoire, selon le type de société et la situation de travail étudiée. Prenons le cas des files d'attente chez McDonald's. Si l'organisation du travail œuvre pour externaliser *a* auprès du client (sous- effectif, polyactivité et parcellisation-déparcellisation du travail), elle veille aussi à ce que le temps d'attente des clients n'excède pas les 4 minutes[150]. Si, dans les faits, ils n'y parviennent pas toujours, cela n'a pas d'incidence sur la demande tant que la concurrence connaît les mêmes difficultés. Il existe donc un juste équilibre à trouver : *les entreprises systématisent l'externalisation de a pour accroître la profitabilité du travail, mais, en même temps, veillent à ce que ce temps d'attente (a) n'excède pas la norme sociale, laquelle varie en fonction de l'offre des concurrents.* Et si, en dépit de la concurrence, les temps d'attente ne baissent pas plus, c'est que les différents offreurs estiment qu'en baissant davantage les temps d'attente des clients, l'augmentation de la qualité n'aurait pas une incidence sur la demande suffisamment forte pour compenser la baisse de profitabilité du travail qui en résulterait. L'organisation des centres d'appel chez France Télécom en est une belle illustration. Au-delà de 85 % d'appels traités, la direction estime faire de la surqualité ! Autre exemple. Imaginons que McDonald's décide d'adapter ses effectifs et ses structures de sorte que les caissiers attendent les clients. Il s'agirait alors d'un processus d'internalisation de *a*. La baisse de productivité

[149] Loin de nous la volonté de faire ici l'apologie du marché et de laisser à penser qu'il existerait une « concurrence pure et parfaite ». Il s'agit davantage de prendre acte du fait que dans le rapport de force entre les entreprises et les clients, les situations de concurrence *tendent* à limiter les « excès » en termes d'externalisation des temps d'attente auprès des clients.

[150] D'après Arnaud, McDonald's s'engage, dans ses exigences internes, à servir les clients en 3 minutes et quelques secondes. Nous avons arrondi à 4 minutes.

et le coût que cela engendrerait seraient très certainement supérieurs à ce que rapporterait l'éventuelle augmentation de la demande. S'il est incontestable que la qualité du service augmenterait, il n'est pas sûr que la demande en fasse de même puisque, comme le souligne B. F. Skinner et l'école behavioriste, un processus *d'accommodation* s'opère[151]. En effet, de même que les clients s'habituent et tendent à débarrasser leur plateau machinalement lorsqu'ils vont chez McDonald's (chapitre 4) ; avec le temps, ils tendent à ne plus questionner, c'est-à-dire à naturaliser, la gêne occasionnée par les temps d'attente[152], si tant est que ces derniers ne dépassent pas le temps d'attente socialement acceptable.

2.4. Les principes caractéristiques du flux pressé tendu

Il ressort de l'examen de nos différents terrains que l'organisation du travail s'appuie sur le principe d'externalisation de *a* pour réduire les coûts de production. Par là même, les clients se succèdent de façon continue, ou plus exactement avec le moins de temps morts possible. En outre, les files d'attente qui s'ensuivent placent les clients dans une situation qui les amène à davantage contrôler le travail des salariés[153]. Ainsi, de la même façon que la chaîne de montage fixe les cadences de travail, le flux client met sous pression l'expert en *front office* et détermine l'intensité de son travail[154]. En ce sens, on peut parler de *pression* du flux client (chapitre 3). Il en résulte que les services qui cherchent à produire pour un moindre coût possèdent une organisation de la production qui repose sur trois principes : les deux principes caractéristiques du flux tendu – le pilotage par l'aval et le juste-à-temps –, auxquels s'ajoute le principe

[151] Skinner B.F., *Science and Human Behavior*, New-York, The Free Press, 1953, cité par J. Brée, dans *Le comportement du consommateur*, Paris, Dunod, 2004, p. 29.
[152] Brée J., *op. cit.*, p. 29.
[153] Tiffon G., « La microsociologie n'est pas de l'individualisme. Holisme dialectique et mobilisation de la subjectivité du chercheur », *in* Durand J.-P., Gasparini W. (dir.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès, 2006, pp. 85-97 ; Jeantet, A., « Le temps des guichetiers de La poste », *in* Durand, C., Pichon, A. (dir.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles : De Boeck, 2001, pp. 63-77.
[154] En 1993, 58% des salariés déclaraient que leur rythme de travail était déterminé par « la demande des clients ou du public ». Ce pourcentage a augmenté de 19 points en l'espace de 9 ans et arrive en tête des raisons invoquées par les salariés, loin devant « les normes ou délais à tenir en un jour ou moins » (44%) et « les contrôles permanents de la hiérarchie » (24%). Voir Acquain V., Bué J., Vinck L., « L'évolution de l'organisation du travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés », *Premières synthèses*, DARES, n°54, juin 1994. Cité par M. Gollac et S. Volkoff, dans « Citius, Altius, Fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, 1996, p. 59.

d'externalisation du temps d'ajustement de la rencontre auprès du client (*a*). Ainsi, contrairement au secteur industriel où la production en flux tendu est seulement *tirée* par le poste aval[155], ce type de service possède une organisation de la production qui est à la fois pressée par le flux client et tirée par le poste aval[156]. Nous nommons donc *flux pressé tendu*, toute organisation de la production qui repose sur ces trois principes[157].

Ces choses étant dites, revenons sur l'apport de ce concept. Nous avons vu que le flux tendu constituait une réponse aux difficultés rencontrées par le fordisme en tant que, d'un côté, le pilotage par l'aval répond à la question de savoir comment *réaliser* la production, et que, de l'autre, le juste-à-temps constitue un moyen de lutter toujours plus contre la « flânerie » du travail et de la matière *au cours du procès de production.* Le *flux pressé tendu*, en intégrant le principe d'externalisation de *a*, répond à une troisième question : comment réduire la porosité du temps de travail *entre chaque séquence de production* ?

On ne cesse de parler de la pression du flux client sans véritablement en expliquer la cause. En pointant les logiques de rationalisation du travail à l'œuvre, le concept de *flux pressé tendu* a justement pour principal apport de dénaturaliser cette pression du flux client et d'en dévoiler les rouages dont elle est issue[158].

---

[155] Boyer R., Durand J.-P., *L'après fordisme*, op. cit.

[156] Si bien que les salariés qui évoluent dans ce type d'organisation du travail doivent faire face à des contraintes à la fois marchande et industrielle. Voir Gollac M., Volkoff S., *op. cit*., pp. 59-60 ; Gollac M., Volkoff S., *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2007 (2000), pp. 64-67.

[157] Précisons que tous les services n'adoptent pas une organisation de la production en *flux pressé tendu*. Ce serait un non sens que d'affirmer le contraire tant le secteur tertiaire enferme une forte hétérogénéité de situation de travail. L'objet de notre propos est davantage de dévoiler les leviers qui permettent aux entreprises de produire des services pour un moindre coût. Dit autrement, il n'existe pas de modèle organisationnel pertinent indépendamment de la stratégie de profit adoptée (Boyer R., Freyssenet M., *op. cit*.).

[158] Pour une analyse des mécanismes sous-jacents à cette pression du flux client, voir également Tiffon G., « Le flux pressé tendu : de la rationalisation de l'organisation du travail à la généralisation des files d'attente », *in* Appay B., Jeffery's S. (coord.), *Restructurations productives, précarisation, valeurs*, Toulouse, Octarès, 2009, à paraître.

3. Le flux pressé tendu : de l'efficacité productive à l'emploi

Nous avons vu que certaines activités de services reposaient sur une organisation du travail qui leur était propre : *le flux pressé tendu*. Or, si l'organisation du travail a des répercussions sur l'efficacité productive des entreprises, elle en a aussi sur les formes d'emploi. Nous examinerons donc à présent le type d'emploi qui accompagne *le flux pressé tendu*. Pour ce faire, nous procéderons à l'analyse des emplois qui composent nos terrains. En effet, quels types de contrats les travailleurs étudiés ont-ils ? Sont-ils en contrat à durée indéterminée ou en contrats dits précaires (CDD, intérim, stage) ? Travaillent-ils à temps partiel ou à temps complet ? Et, enfin, qui sont-ils ? En quoi ces travailleurs correspondent-ils aux formes d'emploi pointées ?

C'est à ces questions que nous nous efforcerons de répondre. Toutefois, à la différence de la manière dont nous avons procédé tout au long de ce chapitre, nous ne nous appuierons pas sur nos quatre terrains, mais seulement sur deux. Car, d'un côté, l'étude des kinésithérapeutes en profession libérale ne s'avère pas pertinente par rapport à la question des formes d'emploi, de l'autre, nous n'avons pas eu accès aux données quantitatives nécessaires concernant les effectifs de téléconseillers chez France Télécom. Nous n'examinerons donc que les cas de Leroy Merlin et de McDonald's.

3.1. Le *flux pressé tendu* ne génère pas nécessairement des contrats temporaires

Commençons par la durée des contrats. Chez Leroy Merlin, le magasin que nous avons étudié propose essentiellement des contrats à durée indéterminée (CDI). Sur 144 salariés, 134 ont un CDI, soit 93%. Les autres ont exclusivement des CDD. Ces 7% ne sont ni agents de maîtrise, ni cadres : seuls les employés sont concernés par ce type de contrat. Parmi ces derniers, il y en a autant qui travaillent dans le secteur caisse qu'en rayon (5 sont des hôtes de caisse, 5 sont des conseillers de vente). On peut donc dire que les quelques contrats à durée déterminée (CDD) concernent uniquement les catégories qui se situent en bas de la hiérarchie et qui sont le plus en contact avec les clients, les

deux étant souvent associés[159]. De son côté, McDonald's ne recrute qu'en contrat à durée indéterminée[160] puisque, dans le restaurant étudié, sur 46 salariés, tous, sans exceptions, ont un CDI.

Premier constat : bien que ces deux entreprises possèdent une organisation du travail qui repose, pour partie, sur le principe d'externalisation de *a*, les emplois qu'elles proposent à leurs salariés ne sont pas, sauf à de rares exceptions, à durée limitées (CDD, Intérim, stages, etc.). On peut donc dire que les emplois qui accompagnent le principe d'externalisation de *a*, ne sont pas nécessairement temporaires. S'il arrive effectivement que certaines entreprises de services aient recours à des emplois temporaires (CDD, Intérim, stages, etc.), ce n'est pas en réponse à ce principe organisationnel.

3.2. Les contrats à temps partiel sont particulièrement présents dans les entreprises qui adoptent une organisation du travail en *flux pressé tendu*

Chez Leroy Merlin, les contrats à temps partiels se situent exclusivement en bas de la hiérarchie et au niveau du personnel en contact : ils concernent 39% des effectifs. Il en est de même chez McDonald's. Car, comme nous l'avons brièvement évoqué précédemment, si les salariés sont recrutés en CDI, ils commencent tous par des contrats à temps partiels. Et si la littérature souligne que la majorité des contrats sont de 16 heures[161] ; dans le restaurant étudié, les équipiers commencent la plupart du temps par des contrats de 20 heures. Ils représentent d'ailleurs 50% des salariés. Si l'on ajoute à cela les contrats de 8, 10 et 15 heures (ils sont 10), ainsi que les quelques équipiers expérimentés qui travaillent à 25 ou 30 heures (ils sont 3), la proportion de salariés ayant un contrat à temps partiel atteint 78% des effectifs. Là encore, le temps partiel concerne uniquement les salariés occupant des postes se situant en bas de la hiérarchie.

[159] Eiglier P., *op. cit*., p. 43.
[160] Toutefois, cela ne signifie pas que la main d'œuvre soit stable puisque le *turn over* y est très élevé. R. Nkuitchou Nkouatchet a montré que loin de constituer une « défaillance » du mode de gestion du personnel, le *turn over* élevé que connaît McDonald's participe de la prospérité de la firme. Voir Nkuitchou Nkouatchet, R., « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *op. cit*.
[161] Cartron D., Pinto V. et Burnod G., *op. cit*.

En revanche, il touchent autant le personnel de *front office* que les équipiers placés en cuisine. Cela dit, en tant qu' « équipiers polyvalents », ils sont tous susceptibles de passer du jour au lendemain, voire d'une heure à l'autre, du *front office* au *back office*, et inversement. Dernier chiffre édifiant : 36 équipiers sur 40 travaillent à temps partiel, soit 90% du personnel qui se situe en bas de la hiérarchie.

Deuxième constat : Le recours aux contrats à temps partiels est très fréquent dans les entreprises étudiées (il concerne 39% des salariés chez Leroy Merlin et 78% chez McDonald's). Ce constat est confirmé par une étude de la DARES puisque « le secteur tertiaire concentre 91% des salariés à temps partiel[162]. » Aussi, dans les entreprises étudiées, les emplois à temps partiel concernent principalement, sinon exclusivement (le cas de Leroy Merlin), le personnel en *front office* et uniquement les postes se situant en bas de la hiérarchie. Là encore, ces données concordent avec celles de la DARES puisqu'en 2003, près d'un employé(e) sur trois travaillait à temps partiel – la proportion était encore plus élevée pour les employé(e)s du commerce (quatre sur dix) – tandis qu'il en était ainsi pour seulement 4,9% des cadres du privé (les données ne permettent pas de distinguer les cadres travaillant dans le secteur tertiaire de ceux travaillant dans l'industrie)[163].

3.3. Ces emplois à temps partiel concernent tout particulièrement les étudiants et les femmes

Reste à savoir qui occupe ces contrats à temps partiels. Chez Leroy Merlin, ils concernent essentiellement les « extras week-end » puisque sur 56 salariés à temps partiels, 32 sont des extras week-end, soit 57%. Ces derniers sont exclusivement des étudiants. Ils ont en moyenne 23 ans et leur niveau d'étude est supérieur à celui des employés à temps complets occupant les mêmes postes. Ce sont donc des « jeunes » qui, pour la plupart, s'avèrent surqualifiés. La durée de leur contrat est en général de 8 ou de 16 heures selon qu'ils travaillent uniquement le dimanche ou tout le week-end.

[162] DARES, « Le travail à temps partiel », 23 juin 2005.
[163] *Ibidem.*

Parmi ces étudiants, les hommes sont pour la majorité des conseillers de vente, tandis que les femmes sont quasi exclusivement des hôtesses de caisse.

Aussi, de manière générale, il est intéressant de souligner que le secteur caisse est à 97% occupé par des femmes (le seul homme étant un agent de maîtrise) et que 86% d'entre elles travaillent à temps partiel alors qu'en moyenne, seulement 21% des salariés en rayon ont un tel contrat. Ce secteur fait d'ailleurs figure d'exception ; car, si en rayon, les contrats à temps partiels ne concernent que les étudiants, en revanche, en caisse, seul 9 des 30 salariés à temps partiel font encore des études, soit 30%. Autrement dit : les 21 autres caissières sont les seules salariées du magasin à travailler à temps partiel sans pour autant être étudiantes.

Chez McDonald's, dans le restaurant étudié, 36 salariés sur 46 sont des étudiants, soit 78%. Ces derniers travaillent tous à temps partiel. D'ailleurs, tous les salariés à temps partiel sont des étudiants. Sur ces 36 étudiants, 23 ont des contrats de 20 heures, 10 ont des contrats allant de 8 à 15 heures et 3 ont des contrats de 25 ou 30 heures[164].

Troisième constat : dans les entreprises étudiées, les contrats à temps partiel concernent tous les étudiants, lesquels sont jeunes et, pour la plupart, surqualifiés. Hormis les étudiants, seules les femmes sont concernées par ce type de contrat (les hôtesses de caisse chez Leroy Merlin). Ce constat est corroboré par les données de la DARES puisque 85% des salariés à temps partiels sont des femmes.

Sachant que les équipiers sont rémunérés au Smic horaire, et qu'il en est approximativement de même pour les hôtesses de caisse et les conseillers de vente[165], en travaillant à temps partiel, ces employés ont des revenus généralement trop modestes pour être autonome d'un point de vue financier. En effet, si, d'après la DARES, « les salariés à temps partiel déclarent un salaire moyen net, primes comprises, de 850 euros

[164] Précisons aussi que la répartition homme femme est équilibrée au sein de l'effectif puisqu'il comporte 17 femmes contre 19 hommes. Et si en tant qu' « équipiers polyvalents » ils sont susceptibles de travailler en *front* comme en *back office*, il ressort de nos observations que les équipiers postés en *front office* sont très souvent des femmes. Nous aurons l'occasion d'y revenir au chapitre 3.

[165] Nous mettons, bien sûr, à part, ceux qui travaillent le dimanche et sont, conformément à la réglementation, payés double.

par mois contre 1681 euros pour ceux à temps complet[166] », il convient d'ajouter de suite que cette moyenne cache des réalités très différentes. A y regarder de plus près, il s'avère que « le temps partiel procure un salaire net inférieur à 480 euros par mois à un quart des salariés [c'est le cas des étudiants rencontrés] et inférieur à 750 euros pour la moitié d'entre eux [c'est le cas des hôtesses de caisse chez Leroy Merlin][167]. »

Alors, il est vrai que ces étudiants, qui représentent approximativement 9% des salariés à temps partiel[168], vivent encore chez leurs parents, pour la plupart du moins. Ce faisant, bien que modeste, leur revenu semble leur *« suffire »* en tant qu'il constitue un premier pas vers l'autonomie. *« C'est en quelque sorte de l'argent de poche »,* nous dira Sonia, équipière chez McDonald's. Mais c'est aussi, et surtout, un moyen d'acheter une voiture et d'assumer tous les frais qui y sont associés (essence, assurance, entretien, etc.). Cet aspect de l'autonomie se retrouve quasi systématiquement dans les entretiens. Car, là où se situe le restaurant étudié, la voiture est l'un des modes de transport les plus répandu. D'ailleurs, il est bien difficile de se rendre au travail autrement qu'en voiture pour ces jeunes salariés. Quant aux étudiants qui ne vivent plus au domicile familial, ils sont financièrement soutenus, soit par leurs parents, soit par leur conjoint. Si bien que, quelle que soit la configuration, ces étudiants constituent une main d'œuvre pour laquelle le fait de travailler ne permet pas véritablement d'accéder à l'autonomie financière. Comme le dit Boris, conseiller de vente à temps partiel chez Leroy Merlin, *« pour moi, c'est pas vraiment un travail. C'est plutôt un job que je fais à côté de mes études. De toute façon, quand on regarde le prix des loyers, on sait très bien qu'on ne peut pas vivre avec ce qu'on gagne. Aujourd'hui, moi, ça me convient parce que je vis encore chez mes parents. Ça me permet de partir en vacances et de payer ma voiture. Mais ça s'arrête là. A terme, je sais très bien qu'il faudra que je trouve un vrai travail. »*

En effet, à l'image de ce que dit ici Boris, le travail à temps partiel correspond aux attentes des étudiants, tant au niveau du volume horaire qu'au niveau du revenu qui l'accompagne, dans la mesure où la plupart d'entre eux vivent encore chez leurs parents et perçoivent ce travail comme un « job » provisoire en attendant d'avoir un « vrai » travail. La situation est un peu différente pour les hôtesses de caisse qui travaillent à

[166] Dares, *op. cit.*
[167] *Ibidem.*
[168] *Ibid.*

temps partiel et ne sont pas étudiantes. Comme le dit Brigitte, hôtesse de caisse, *« travailler à temps partiel, pour moi, c'est parfait. Même si les horaires sont pas toujours terribles, ça me permet d'avoir du temps pour m'occuper de mes enfants.(…) Après, c'est vrai que je dis ça parce que j'ai un mari qui gagne bien sa vie. Je serais toute seule, ça serait différent. C'est sûr. »*

Comme en témoigne l'extrait d'entretien ci-dessus, le salaire de ces hôtesses de caisse constitue, la plupart du temps, un revenu complémentaire à celui du conjoint. D'ailleurs, d'après la DARES, « 79,2% des femmes qui travaillent à temps partiel sont en couple » et parmi « les couples à deux temps, complet et partiel, ce sont elles qui travaillent presque toujours à temps réduit (94%)[169]. »

Au final, on peut donc dire que, dans les terrains étudiés, la main d'œuvre qui correspond à ce type d'emploi est soit étudiante, soit féminine – et souvent les deux à la fois –, c'est-à-dire une main d'œuvre pour laquelle le fait de travailler ne permet pas d'accéder à l'autonomie d'un point de vue financier. D'ailleurs, dans un cas comme dans l'autre, il est sous-entendu que c'est un premier pas dans le monde du travail – premier job pour les étudiants, entrée dans le salariat pour les femmes – et vers l'autonomie – argent de poche pour les étudiants, revenu complémentaire de celui du conjoint pour les femmes. Cela dit, lorsque les étudiants ne peuvent pas (ou plus) s'appuyer financièrement sur leurs parents ou lorsque les femmes se retrouvent seules (c'est le cas de 7% des femmes à temps partiel[170]) ou à la tête d'une famille monoparentale, ces travailleurs à temps partiels se retrouvent souvent en dessous du seuil de pauvreté et ne peuvent subvenir à leurs besoins élémentaires (logement, nourriture, transports, etc.). Ce sont ces travailleurs qui ne peuvent vivre autrement qu'en étant aidés par une tierce personne qui constituent le *salariat précaire caractéristique des services*[171].

---

[169] Dares, *op. cit.*
[170] *Ibidem.*
[171] C'est également à partir de ce critère de non accès à l'autonomie financière par le revenu que leur procure leur travail que nous avons ailleurs qualifié de précaires les doctorants vacataires qui enseignent à l'université. Voir Heil C., Tiffon G., « Les ressorts de l'acceptation de la précarité institutionnalisée des doctorants vacataires », *in* Tiffon G., Garcia V. (dir.), *Le sociologue en train de se faire. Travail réflexif sur le statut d'étudiant-enseignant-chercheur*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », 2009, pp. 53-54.

3.4. Ces emplois à temps partiel ne sont pas une réponse aux attentes des salariés mais le produit d'une logique de réduction des coûts

En réponse à cet état de fait, et à la montée significative du nombre de travailleurs pauvres[172], les dirigeants et managers d'entreprise invoquent souvent le fait que nombre de ces emplois à temps partiel répondent aux attentes de leurs salariés. Sur ce point, il convient de ne pas renverser le lien de cause à effet. Car, s'il en était ainsi, il y aurait une concordance entre le nombre d'emploi à temps partiel et la main d'œuvre qui choisit de travailler ainsi. Or, il n'en est rien. Prenons le cas des femmes. D'après leur déclaration, cela n'est vrai que pour 1 femme sur 2[173], soit qu'elles veuillent s'occuper de leurs enfants ou d'un autre membre de la famille (36,6%)[174], soit qu'elles veuillent disposer de temps libre ou faire des travaux domestiques (14%)[175]. Ainsi, rappelons que 30,8% d'entre elles travaillent à temps partiel à défaut d'avoir trouvé un emploi à temps complet. « Dans ce cas, le temps partiel est une forme particulière d'emploi imposée au salarié par l'employeur à l'embauche[176]. »

On peut donc dire que le développement du travail à temps partiel n'est pas une réponse à une demande de la main d'œuvre. S'il est pour partie imposé, cela indique que le développement du temps partiel trouve ses racines ailleurs. Après, que les entreprises trouvent une main d'œuvre pour laquelle le temps partiel est un choix auprès des étudiants (qui cherchent à concilier petits boulots et études) et de certaines femmes (qui cherchent à concilier vie familiale et vie professionnelle) est une réalité. Mais cela ne change rien à l'affaire. Dans les terrains étudiés, le temps partiel n'est absolument pas une réponse aux attentes des salariés.

C'est plutôt que, dans la mesure où la prestation de service nécessite une rencontre entre le prestataire et le client (1ère condition), et où le flux client connaît de fortes fluctuations au cours de la journée (comme au McDonald's) ou de la semaine (comme chez Leroy Merlin) (2ème condition), les entreprises ont recours à des emplois à

---

[172] Selon J. Cotta, il atteindrait, en 2006, les 7 millions de personnes. Voir Cotta J., *7 millions de travailleurs pauvres. La face cachées des temps modernes*, Paris, Fayard, 2006.
[173] Dares, *op. cit.*
[174] *Ibid.*
[175] *Ibid.*
[176] *Ibid.*

temps partiel pour pouvoir ajuster toujours plus leurs effectifs à ces fluctuations de la demande et éviter, par là même, de se retrouver avec du personnel improductif pendant les heures creuses ou, au contraire, de ne pas avoir suffisamment d'effectifs pour pouvoir subvenir à la demande pendant les périodes d'affluence.

Prenons l'exemple de McDonald's. Les managers tentent d'ajuster les effectifs au flux client, cependant que le service repose sur une rencontre client-prestataire et que le secteur de la restauration connaît deux *rushes* par jour (le midi et le soir). Il s'ensuit que McDonald's, en planifiant 14 équipiers pour les *rushes* et seulement deux en périodes creuses, propose des emplois à temps partiel à presque 80% de ses salariés. Il est ici probant qu'il peut difficilement en être autrement compte tenu des logiques de rationalisation de la production à l'œuvre, et que, ce faisant, le temps partiel n'est absolument pas une réponse à une demande de la main d'œuvre, mais une réponse aux exigences des directions d'entreprise. Car, quand la majorité des équipiers travaille entre 4 et 5 heures par jour, on pourra retourner le problème dans tous les sens, à la fin de la semaine, ils ne feront jamais 35 heures, sauf à changer la réglementation qui impose deux jours de repos hebdomadaire ! Voilà pourquoi, dans la mesure où elle se combine aux deux conditions précédemment énoncées, l'organisation du travail en *flux pressé tendu* s'accompagne souvent d'une demande de main d'œuvre à temps partiel.

Pour conclure cette section, nous pouvons donc dire que si le *flux pressé tendu* permet d'accroître l'efficacité productive des services, il a aussi pour corollaire de participer, sous certaines conditions, au développement du temps partiel.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons montré que, dans certaines activités de service, l'organisation du travail repose sur un principe qui ne relève pas, conceptuellement, du flux tendu. En effet, la relation de service impliquant, comme toute rencontre planifiée, un temps d'ajustement de la rencontre entre le personnel de *front office* et le client, les entreprises mettent tout en œuvre pour *externaliser ce temps d'ajustement auprès du client* afin de réduire la porosité du temps de travail des

travailleurs en *front office*. Et si, au sortir de l'analyse de nos quatre terrains, il s'avère que ce principe se traduit concrètement par des ressorts différents selon le type de rencontre, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit de déclinaisons de ce même principe. Ainsi, si nous ne rejetons pas le concept de flux tendu en tant qu'il offre une grille de lecture pertinente au regard des logiques à l'œuvre dans les manières d'organiser le travail dans les activités de service, il paraît nécessaire de le compléter par un troisième principe. C'est pourquoi nous nommons *flux pressé tendu* toute organisation de la production qui repose sur les trois principes que sont :

1/ le pilotage par l'aval,

2/ le juste-à-temps,

3/ l'externalisation du temps d'ajustement de la rencontre.

Ensuite, comme l'organisation du travail repose sur une recherche de réduction des coûts, nous avons également montré que, contrairement au juste-à-temps dans l'industrie[177], ce ne sont pas des emplois temporaires (intérim, CDD, etc.) qui accompagnent ce type d'organisation du travail, mais plutôt des emplois à temps partiel. Or, ces derniers ne sont pas, comme d'aucuns aiment à penser, une réponse à une demande de la main d'œuvre. Si, dans les situations de service étudiées, les entreprises ont si massivement recours à des emplois à temps partiel, c'est plutôt que, la prestation de service nécessitant une rencontre prestataire-client et faisant face à de fortes fluctuations de la demande (au cours de la journée ou de la semaine), les managers tentent d'ajuster toujours plus leurs effectifs aux flux client en vue de baisser leurs coûts salariaux. Le concept de *flux pressé tendu* comporte donc deux versants. D'un côté, il renvoie à une manière d'organiser le travail pour accroître l'efficacité productive, de l'autre, il explique, pour partie, le développement du travail à temps partiel.

Enfin, en supportant les temps d'attente de la rencontre, les clients participent à la réduction de la porosité du temps de travail du personnel en *front office*. En effet,

[177] Comme le dit J.-P. Durand, dans l'industrie, « les entreprises les plus éloignées du donneur d'ordre deviennent de plus en plus petites, participent de moins en moins à la conception des éléments, possèdent les compétences générales les plus faibles, recourent de plus en plus à une main d'œuvre précaire, peu qualifiée et mal rémunérée ». Le recours à l'intérim peut d'ailleurs aller jusqu'à 80 % des effectifs dans ces dernières. Durand J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op. cit., p. 36. Voir aussi Gorgeu A. et Mathieu R., « Nouvelles usines : nouvelles gestion des emplois ? », *Lettre du centre d'études et de l'emploi*, n° 36, 1995.

nous avons vu que, pour faire face à l'une des spécificités des services – la rencontre client-prestataire –, certaines entreprises de service parviennent à réduire le coût du travail en « systématisant » l'attente des clients. Or, « cette obligation de disponibilité pour assurer les urgences d'un service » porte un nom : *l'astreinte*. C'est pourquoi, nous nommons *astreinte client* la porosité contrainte du temps hors travail qui résulte du *flux pressé tendu*. Cette *astreinte* constitue la première forme typique de contribution des clients à l'efficacité productive des services. Il s'agit donc là d'un premier élément de réponse à la question qui nous anime. Dans le chapitre à venir, nous en aborderons un autre à travers le rôle que jouent les clients dans la mobilisation des salariés en *front office*.

Chapitre 3.
LA CONTRIBUTION MANAGÉRIALE DES CLIENTS

Chapitre 3
LA CONTRIBUTION MANAGÉRIALE DES CLIENTS

S'il est clairement établi dans le contrat de travail que le salarié échange un temps de travail contre un salaire, en revanche, rien n'est dit quant aux conditions de mise au travail[178]. Toute activité de travail salarié nécessite donc un dispositif technique et humain d'encadrement du travail[179] et, au-delà, toute activité de travail, quelle soit salariée ou non, pose la question du rapport au travail et de ce qui fait sens pour le travailleur. Seulement, que l'on parle de régime de mobilisation[180], de consentement[181], d'implication[182] ou encore d'adhésion[183], au fond, les travaux scientifiques traitent cette question sans distinguer ceux qui travaillent en *back office* de ceux qui se trouvent au contact d'un public ou de clients. Or, structurellement, les experts en *front office* ont affaire à un type d'interlocuteur particulier : le client. Qui plus est, ce dernier constitue généralement leur principal interlocuteur en situation de travail. Il apparaît donc légitime d'interroger le *rôle qu'il joue dans l'implication des experts en front office.*

---

[178] Durand J.-P., *op. cit.*
[179] Mispelblom F., *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2007.
[180] Coutrot T., *L'entreprise néo libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998 ; Durand J.-P., *op. cit.*
[181] Linhart D., *Le torticolis de l'autruche, L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Ed. du Seuil, 1991 ; Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2004 (1994) ; Flocco G., *Le consentement des cadres. Contraintes économiques, sens du travail et imaginaires sociaux*, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de J.-P. Durand, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2006.
[182] Durand J.-P., *op. cit.*
[183] Weber H., *op. cit*.

Pour répondre à cette question, nous formulons deux hypothèses : d'une part, que les clients participent à l'encadrement du travail en tant qu'ils contrôlent le travail réalisé par les experts en *front office* ; d'autre part, qu'ils contribuent à donner du sens au travail et aux efforts qu'il incombe et, par là, participent à l'engagement dans le travail.

Ce chapitre sera composé de trois parties. Nous montrerons, tout d'abord, en quoi le flux client, selon sa nature, exerce une contrainte sur les experts en *front office* (1). Nous expliciterons ensuite les raisons qui conduisent les clients à adopter tendanciellement un comportement différent selon la situation de service dans laquelle ils sont placés. Pour ce faire, nous engagerons une discussion avec E. Goffman pour proposer une autre conceptualisation de la relation de service (2). Enfin, nous présenterons le rôle que jouent les clients dans l'implication des experts en *front office*, c'est-à-dire leur fonction managériale implicite (3).

1. Les contraintes exercées par le flux client sur les experts en front office

Nous ne traiterons pas ici de la pression du client, mais de celle qui émane du flux client. Cette distinction nous semble fondamentale car ce qui nous intéresse, ce n'est pas l'individu en tant qu'individu, mais ce qui est extérieur et s'impose à lui[184]. La question n'est donc pas de savoir pourquoi tous les clients sont, pour partie, différents et singuliers. Au contraire, ce qui nous intéresse ici, c'est davantage de comprendre ce qui fait qu'en dépit de leurs différences, les clients, selon les contraintes qui émanent du flux, n'exercent pas la même force coercitive à l'égard d'un kinésithérapeute que d'une caissière. Cette question nous semble doublement intéressante. D'une part, si les clients interviewés reconnaissent qu'ils adoptent une attitude différente en fonction des situations de service dans lesquelles ils se trouvent, les raisons invoquées, quand il y en a, montrent, de par leur diversité, qu'ils ont bien du mal à expliquer, voire à justifier,

[184] Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion, 1988 (1895), pp.95-107.

leur comportement. D'autre part, il s'agit là d'une question qui, à notre connaissance, n'a jusqu'alors jamais été traitée par la discipline. Les raisons sont à chercher à différents niveaux, au premier rang desquels nous placerons la posture méthodologique et théorique. Sur un plan méthodologique, une revue de la littérature permet assez rapidement de se rendre compte que la plupart des études ayant trait aux activités de *front office* se cantonnent à des analyses monographiques[185]. Or, de fait, le pré-requis sur lequel repose chacune de ces études, à savoir que le tout est appréhendable dans le singulier[186], ne permet pas de traiter cette question qui demande nécessairement de procéder par comparaison. Sur un plan théorique, le modèle fondateur de la relation de service étant le schéma médical type d'E. Goffman[187], la plupart des études sur le sujet s'inscrivent dans le cadre d'analyse interactionniste, ou tout au moins appréhendent la relation de service depuis les interactions qui s'y déroulent[188]. Or, si ce cadre d'analyse est pertinent en ce qu'il permet, d'une part, d'observer la construction de l'ordre social dans le cours même de l'action et, d'autre part, d'analyser la subjectivité de l'acteur et le sens qu'il confère à ses actions ; il n'en demeure pas moins que certains travaux, en se cantonnant à l'analyse des interactions, opèrent une réduction de ce cadre d'analyse en ce qu'ils découplent l'ordre des interactions de celui des rapports sociaux de production. Nous reviendrons sur certains des travaux ici visés, tant pour les nombreux apports qu'ils constituent que pour les points de divergences qui nous en séparent.

Mais avant cela, avançons dans notre démonstration : que signifie pression du flux client ? Nous entendons par là l'idée selon laquelle le flux client, de par sa nature, constitue une contrainte spatio-temporelle et psychique pour les experts en *front office*.

---

[185] Nous ne sommes pas les premiers à établir ce constat. Cf. Jeantet A., *Le travail des guichetiers de la poste : une relation sociale à définir,* op. cit., p. 209 ; Durand J.-P., « De l'urgence de sortir de la vulgate interactionniste », *in* Durand J.-P., Gasparini W. (dir.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, op. cit., pp. 127-141.

[186] Constatant la prédominance de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie dans l'analyse des services, J.-P. Durand pointe quatre parti-pris sur lesquels reposent les démarches microsociologiques : 1/ Le refus de la société déjà là, c'est-à-dire le refus d'accorder une fonction influente aux structures sociales par rapport aux comportements et aux représentations des acteurs ; 2/ La proximité des connaissances du quotidien avec celles du sociologue, proximité qui ouvre la voie au subjectivisme ; 3/ La connaissance du singulier conduit à celle du tout social ; et enfin 4/ les institutions prennent corps dans les interactions, ce qui, par suite, revient à dire que l'analyse des interactions se suffit à elle-même. Ibidem, pp. 128-130.

[187] Goffman E., *op. cit.*, pp. 375-438.

[188] A. Jeantet critique le fait que la relation de service ait été associée dès le départ à une compétence (technique, contractuelle et de civilité). Car, dans une démarche inductive, les chercheurs se sont mis à observer dans le détail les interactions entre agent et usager, en en déduisant, par suite, les compétences nécessaires à la réalisation du service. Seulement, ce n'est alors plus la relation que l'on observe, mais les interactions. Bref, les analyses de la relation de service partant des interactions et non des relations, il s'est opéré une réduction du cadre théorique. Cf. Jeantet A., *op. cit.*, pp. 225-226.

L'objet de cette première section sera donc de déterminer les facteurs structurants de cette pression du flux client. Pour cela, nous étudierons les dimensions temporelle (1.1.) et spatiale (1.2.) dans lesquelles se déroule la relation de service.

1.1. Continuité du flux de production, débit du flux client et temps d'attente

Nous avons vu au chapitre précédent comment l'organisation du travail parvenait à ce que le flux client maintienne tendanciellement continu le travail des experts en *front office*. Il ne s'agit là que d'un premier élément de réponse. Car, malgré la relative continuité du flux de production, les kinésithérapeutes qui ne traitent qu'un patient à la fois estiment avoir des journées qui ne sont *« pas stressantes »* (Joffrey).

« Je vais te dire, avec une demi heure par patient, t'as le temps de prendre ton temps et de ne pas regarder ta montre toutes les cinq minutes. Non, vraiment, on ne peut pas dire que j'ai des journées stressantes » (Joffrey).

Ou encore :

« J'ai des journées fatigantes parce que je travaille beaucoup, mais par contre, elles ne sont pas stressantes. J'y vais tranquille. Non, franchement, kiné, quand tu ne prends pas 3 ou 4 personnes en même temps, c'est un métier plutôt agréable. T'as personne sur le dos et t'y vas à ton rythme. T'es pas toujours en train de courir » (Nicolas).

Ainsi, pour que le flux client exerce une pression sur l'expert en *front office*, il convient d'aller au-delà d'une explication en terme de continuité. Commençons par regarder ce qu'il en est des autres kinésithérapeutes, c'est-à-dire de ceux qui traitent plusieurs patients en même temps. Pour eux, si le patient reste aussi longtemps que chez les autres kinésithérapeutes, c'est-à-dire 30 minutes, la pression du temps y est plus importante. Ils n'accueillent pas leurs patients toutes les demi heures, mais tous les quart d'heure s'ils effectuent ce qu'ils appellent une *« doublette »* ou toutes les 10 minutes s'ils procèdent à une *« triplette »*. En un mot : *le débit* du flux client s'accroît.

« C'est sûr qu'au début c'est stressant. Quand j'ai commencé, je passais une demi heure avec mes patients, j'étais tranquille, je discutais avec eux. Depuis que j'ai monté mon cabinet et que je me suis mis à faire des doublettes, puis des triplettes, c'est sûr que ça m'a changé. Mes patients défilent toutes les dix minutes et je dois penser à plusieurs choses en même temps. Mais bon, c'est comme tout, c'est une question d'habitude » (Yoann).

Ou encore :

« De toute façon, je ne peux pas dire le contraire. Par rapport à quelqu'un qui ne prend qu'un patient à la fois, je cours dans tous les sens. Je regarde plus souvent ma montre. Mes patients, ils ne défilent pas toutes les demi heures, mais toutes les 10 minutes. Et au delà de ça, je dois gérer plusieurs ateliers en même temps. Je dois compter depuis combien de temps un patient est sur un atelier alors que je m'occupe d'un autre. C'est sûr que c'est deux manières complètement différentes de travailler » (Thomas).

Autrement dit, les kinésithérapeutes qui traitent plusieurs patients en même temps reconnaissent que le flux client constitue une contrainte temporelle et psychique supérieure à celle des autres kinésithérapeutes. Il convient néanmoins de distinguer deux choses dans ce qui vient d'être dit : 1/ le fait de devoir gérer plusieurs patients à la fois et 2/ l'augmentation du débit du flux client. Comme la première raison reste largement marginale relativement aux autres terrains, nous la mettrons provisoirement de côté pour ne retenir ici que celle du débit. D'autant que ce que nous apprend le cas des kinésithérapeutes se confirme à l'examen des autres situations de service étudiées. Plus le temps de traitement de la demande est court, plus les personnes interviewées parlent des clients en termes de flux et de contrainte.

Prenons le cas des caissières chez McDonald's. Elles sont celles dont le débit du flux client est le plus élevé des situations de service étudiées. Pour donner une idée, d'après nos observations, le temps de la prise de commande chez McDonald's n'excède que très rarement la minute. Or, comme en témoigne l'extrait d'entretien auprès d'Aurélie, caissière chez McDonald's, *« ce qui est sûr, c'est que la pression, elle vient de la file d'attente. Quand le* rush *commence, que tu vois les gens arriver progressivement, tu te mets à accélérer. C'est un peu comme une course contre la montre. T'as de plus en plus de monde qui arrive, et toi, ton but, c'est que ta file d'attente ne devienne pas trop longue et que les gens n'attendent pas trop longtemps. »*

Ainsi, comme le laisse entrevoir l'extrait d'entretien ci-dessus, la contrainte temporelle et psychique que constitue le flux client varie non seulement d'une situation de service à l'autre en fonction de la durée moyenne de traitement de la demande ; mais aussi au sein de chacune d'elles en fonction des périodes d'affluence. Comme le dit Jean-Yves, conseiller de vente chez Leroy Merlin, *« la pression des clients, elle n'est pas constante. C'est surtout quand tu as beaucoup de monde et que tu enchaînes non stop client sur client.(…) Ce que je veux dire, c'est que quand je passe une demi heure avec un client à concevoir les plans de sa cuisine, qu'on prend le temps qu'il faut, et qu'après j'enchaîne tout de suite derrière avec un autre client, c'est pas du tout la même fatigue et la même pression que quand je suis en plein* rush, *et que je renseigne sur des prix ou des emplacements de produits et que j'enchaîne client sur client toutes les 5 minutes. »* Autrement dit, plus le flux client possède un débit élevé, plus il s'avère coercitif en ce qu'il prescrit les cadences de travail.

Mais ce n'est pas tout. Outre la continuité et le débit du flux client, il s'avère que, plus les temps d'attente sont longs, plus les clients manifestent de signes d'agacement. En effet, comme le dit Magali, hôtesse de caisse chez Leroy Merlin, *« quand tu as ta file d'attente qui s'allonge, tu sens que les gens te regardent et qu'ils sont de plus en plus… qu'ils sont impatients. Limite, tu entends : "ha bah, j'ai encore choisi la bonne file" alors que toi, la plupart du temps, t'y es pour rien. C'est souvent un produit qui n'a pas de référence ou un prix qui ne passe pas. »*

La situation en rayon n'est guère différente pour les conseillers de vente. En témoigne les propos de Grégory : *« là où tu as le plus de pression, c'est quand tu vois le monde arriver et que t'es avec un client qui ne veut pas te lâcher. Même si il est sympa, tu vois en face de toi les autres clients qui attendent et qui s'impatientent. De toute façon, tu le sens, ça. C'est difficile à expliquer, mais les clients, ils se mettent à faire des remarques entre eux, ils se mettent à souffler fort, je ne sais pas comment l'expliquer, mais tu le ressens facilement. »*

Nous pouvons tirer deux enseignements des extraits d'entretiens qui précèdent. Le premier est que l'impatience croît à mesure que les temps d'attente s'allongent. Le second est que les clients observent et contrôlent d'autant plus ce que fait l'expert en *front office* qu'il se produit un événement ou un « incident » qui vient rompre la fluidité

du flux de production. Comme le dit Ludivine, équipière en *front office* chez McDonald's, *« la pression, elle ne vient pas de la longueur des files d'attente. Bien sûr, au début, ça met la pression. Mais en fait, c'est une question d'habitude. Tu peux avoir beaucoup de monde, si derrière tu as tous les produits, ça peut aller très vite (…) Là où tu ressens le plus la pression des clients qui attendent, c'est quand ça n'avance pas, quand on n'a pas les produits qui suivent derrière. Là, les clients, ils regardent davantage, ils cherchent à comprendre pourquoi ça n'avance pas. »*

En effet, d'après nos observations, c'est lorsque survient un événement, et que par cela même le flux de production ralentit et les temps d'attente s'allongent, que les clients vérifient le plus ce que fait l'expert en *front office*. Or, s'il est peu fréquent que les clients mettent en mots leur impatience, il est des regards et autres signes du langage non verbal qui sont extrêmement parlant et participent à l'encadrement du travail des experts en *front office*. On peut donc dire que les temps d'attente renforcent la pression du flux client en ce qu'ils se traduisent par des signes d'impatience des clients qui attendent. Mais il y a plus. Ces temps d'attente ont aussi une incidence sur l'attitude des clients au cours de la relation de service. Comme le dit Marie-Pierre, téléconseillère chez Wanadoo, *« quand on voit les bandeaux exploser, on ne travaille pas plus vite. On ne peut pas aller plus vite que la musique. Par contre, on sait que plus il y a de clients qui attendent, plus ça veut dire qu'ils attendent depuis longtemps, et plus ils attendent depuis longtemps, plus on a de chance qu'ils soient remontés contre nous quand on les a au téléphone. »* En effet, il ressort de nos entretiens que la plus grosse difficulté des téléconseillers est de parvenir à prendre de la distance et à gérer l'agressivité des clients. Comme le dit Julien, *« c'est vrai que pour ça, c'est un métier difficile. Quand les flux explosent, que les temps d'attente deviennent vraiment longs, on sait à l'avance que les clients vont être plus agressifs. Il y a des clients qui vont même jusqu'à nous insulter ! Mais bon, nous, on a beau comprendre pourquoi ils pètent un plomb, on y est pour rien.(…) Au début, c'est dur à accepter parce qu'on est souvent agressé et en même temps, on est impuissant, on subit. »*

Précisons néanmoins qu'en tant que telle, l'agressivité des clients ne nous intéresse pas directement. En effet, si elle constitue indiscutablement une contrainte à partir de laquelle les expert en *front* office doivent composer, celle-ci ne nous intéresse ici que dans la mesure où elle émane du flux client. D'un point de vue théorique,

l'agressivité à laquelle nous faisons référence est celle, structurelle, qui résulte des temps d'attente[189]. Car ce n'est que dans cette mesure qu'elle prend toute sa place dans notre démonstration.

Au final, on peut donc dire que continuité du flux de production, débit du flux client et temps d'attente font système et participent conjointement à la pression du flux client. Reste que cette pression n'est vraiment effective que dans la mesure où elle est perceptible.

1.2. Le *front office* et ses coulisses

Les temps d'attente chez les kinésithérapeutes rencontrés n'excèdent que très rarement les cinq minutes. Seulement, il est un cas qui, bien que marginal, nous semble intéressant. D'un côté, les temps d'attente, sans être ceux que l'on peut atteindre chez certains médecins généralistes, avoisinent les 10-15 minutes. De l'autre, en prenant trois personnes en même temps, ce kinésithérapeute accueille un nouveau patient toutes les dix minutes. Autrement dit, le flux de production est continu, le débit du flux client relativement élevé et les temps d'attente conséquents ; bref, tous les éléments sont ici réunis pour que le flux client exerce une contrainte temporelle et psychique forte auprès de l'expert en *front office*. Pourtant, on ne saurait comparer cette pression du flux client à celle observée dans les autres situations de service. Comment expliquer cela ?

La raison réside dans le fait que, de par l'existence de salle d'attente, il y a chez les kinésithérapeutes ce que E. Goffman appelle des coulisses[190]. Il en résulte que les patients qui attendent n'entendent, ni ne voient ce qui se passe au cours de la prestation entre le kinésithérapeute et le patient qui les précède. Cela a une double incidence. En premier lieu, les conditions d'attente sont moins pénibles dans une salle d'attente. Comme le dit Alexandre, *« attendre 10 minutes dans une salle d'attente, c'est complètement différent que d'attendre 10 minutes dans une file d'attente. Dans la salle*

[189] G. Vallery, M.-A. Bonnefoy R. Eksl et J. Tédesco consacrent un article aux situations de litige entre allocataires et techniciens. Ils pointent notamment que plus le temps d'attente est long, plus les litiges sont fréquents et graves. Cf. Vallery G., Bonnefoy M.-A., Eksl R. et Tédesco J., « Les échanges difficiles entre techniciens et allocataires », *Recherches et prévisions*, n°45, 1996, p. 15.
[190] Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Editions de Minuit, 1973.

d'attente, t'es assis, tu peux lire tranquillement une revue ou un de tes bouquins. Alors que dans une file d'attente, déjà, t'es debout et, ensuite, si t'es tout seul et que t'as rien à faire, bah, forcément, tu regardes ce que fait la caissière, surtout quand ça n'avance plus. »

En second lieu, si certains patients manifestent des signes d'impatience en salle d'attente, ceux-ci ne peuvent être perçus par le kinésithérapeute. *« On a beau être pressé, quand on est dans une salle d'attente, on n'a pas grand-chose d'autre à faire que d'attendre. Je me vois mal faire les cent pas comme un lion en cage dans la salle d'attente. Déjà, ça servirait à rien et, ensuite, on me prendrait pour un fou (rires). »* Que signifie ce *« ça servirait à rien »* ? Derrière ce brun d'humour, Fabien pointe quelque chose de significatif à nos yeux. En creux, cela révèle qu'en situation de file d'attente, les clients rendent d'autant plus manifeste leur impatience que leur message a de chances d'être perçu par l'expert en *front office*. Inconsciemment, il y aurait donc une forme d'autocensure des clients en situation de salle d'attente en tant qu'ils savent pertinemment que toute forme de manifestation de leur impatience n'aurait aucune incidence sur la relation de service en cours et, par conséquent, sur leur temps d'attente[191].

L'un dans l'autre, il s'avère donc que l'existence de salles d'attente protège l'expert en *front office* de la pression des clients qui attendent. Seulement, il existe un autre type de coulisses. Prenons le cas des téléconseillers. Travaillant à distance et par téléphone, ils n'ont aucun contact visuel avec leur interlocuteur direct. Les coulisses ne sont donc plus entre les clients qui attendent et les personnes engagées dans la relation de service, mais bien entre l'expert en *front office* et le client. Or, ces *coulisses visuelles* sont un excellent révélateur des contraintes inhérentes à la co-présence (physique).

D'une part, comme les téléconseillers ne sont à aucun moment vus par les clients, nul besoin de normaliser leur présentation physique. C'est pourquoi,

[191] Il est assez rare qu'il y ait plusieurs patients dans les salles d'attente des kinésithérapeutes, en particulier chez ceux qui travaillent seul. Néanmoins, nous avons pu constater lors de nos observations que lorsqu'ils sont plusieurs à patienter et que les temps d'attente deviennent longs, des signes d'impatience se font jour. Ces derniers ne sont alors pas à destination des experts en *front office*, mais des autres patients qui attendent, et débouchent parfois sur des discussions. C'est alors une manière, non d'exercer une contrainte sur l'expert en *front office*, mais de partager leur agacement avec les autres patients. Ce type d'événements se produit également dans les files d'attente. Cela étant, il est intéressant de souligner que, si les patients contiennent cette impatience, voire cette agressivité, à l'égard des kinésithérapeutes, il en est autrement des clients vis-à-vis des caissières (nous y reviendrons à la section 3 de ce chapitre).

contrairement aux autres activités de services étudiées, notamment chez McDonald's et Leroy merlin, d'un côté, le port de l'uniforme n'est pas obligatoire[192] et, de l'autre, les signes distinctifs physiques, tels piercings, barbe voire cheveux longs pour les hommes, ne sont pas réprimés. Bref, l'existence de coulisses visuelles permet aux experts en *front office* de s'affranchir de *la contrainte de présentation*.

D'autre part, l'activité de travail des téléconseillers est soumise à de nombreuses contraintes : 1/ les indicateurs mis en place produisent nombre de chiffres et, par là, d'objectifs à atteindre en termes de cadences de travail ; 2/ la taylorisation du travail y est si poussée que même les modes de communication y sont prescrits via l'instauration de scripts ; et enfin 3/ le contrôle de ce qui se dit dans la relation de service est doublement continu. Il provient, d'un côté, de la hiérarchie qui est susceptible d'écouter à tout moment les conversations des téléconseillers et, de l'autre, des clients dont le comportement est, comme nous l'avons précédemment vu, d'autant plus agressif que les temps d'attente sont longs. On comprend ainsi aisément que la littérature pointe le stress et la pénibilité du travail[193] de ces nouveaux métiers au point que d'aucuns parlent « d'usines modernes[194] » et de « nouveaux OS du tertiaire[195] » pour qualifier respectivement les centres d'appels et les téléconseillers. Seulement, le travail n'est jamais que contrainte. Même dans les situations de travail les plus normatives, des espaces de régulations[196] et des marges d'autonomie[197] perdurent. Lors de nos observations, il nous est en effet apparu qu'outre les écarts à la prescription que pointent O. Cousin[198] et M. Buscatto[199], la principale marge de liberté des téléconseillers se situe

---

[192] Chez Leroy merlin, nous devions, en tant que conseiller de vente, porter des chaussures de sécurité, un pantalon noir, une chemise verte, une cravate et un badge. Chez McDonald's, nous devions porter un pantalon noir (sans poches pour éviter les vols) une chemisette jaune, une casquette et un badge.

[193] Buscatto M., « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44, 2002, p.100 ; Combes M.-C., Quenson E., « Les centres d'appels : une rationalisation de la relation de service », *in* Campinos-Dubernet M., Combes M.-C., Redor D. (dir.), *Les mutations des industries et des services*, Toulouse, Octarès, 2007, pp. 42-43.

[194] Buscatto M., *op. cit.*, p. 1000 ; voir également ANACT, « Centres d'appels. Les nouvelles usines du tertiaire ? », Dossier, *Travail et changement*, n°273, 2001.

[195] *Idem*.

[196] Reynaud J.-D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. XX-2, 1979, pp. 367-376 ; Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIX-1, 1988, pp. 5-18 ; Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1993.

[197] Terssac G. (de), *Autonomie dans le travail*, Paris, Puf, 1992.

[198] Cousin O., « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *sociologie du travail*, 44, 2002, pp. 499-520.

[199] Buscatto M., *op.cit.*

au niveau de leur appropriation de l'espace de travail. Certains se lèvent et font les cent pas, n'hésitant pas à jouer de leurs mains pour se faire comprendre, d'autres sont complètement affalés sur leur poste de travail tel un élève qui s'endort en cours, d'autres enfin s'occupent l'esprit en dessinant, en jouant au Sudoku, en communicant par écrit avec leurs collègues, voire en épluchant leur orange avant la pause ! Autrement dit, face à la répétitivité du travail, les téléconseillers s'occupent l'esprit et s'évadent par autant d'activités qu'ils ne pourraient avoir en présence d'un client. Ces coulisses visuelles sont donc, en creux, un révélateur de ce que la présence physique des clients sous-tend intrinsèquement en termes de contraintes pour l'expert en *front office*.

Aussi, et c'est en ce sens qu'elles nous intéressent, ces coulisses visuelles protègent les téléconseillers de la pression émanant du langage non verbal des clients. Chez Leroy Merlin par exemple, lorsqu'un client perdait patience, sa posture du corps, sa manière de faire physiquement intrusion dans notre espace de travail[200], les regards qu'il posait sur nous ou sur notre ordinateur en guise de méfiance, ou encore ses tapotements de doigts sur notre point conseil venaient renforcer la tension déjà palpable dans la teneur des interactions verbales.

Au final, les coulisses, qu'elles soient visuelles, auditives ou les deux à la fois, qu'elles isolent l'expert en *front office* de son interlocuteur direct ou des clients qui attendent, protègent l'expert en *front office* de la pression (entendue comme contrainte spatio-temporelle et psychique) qui émane, directement ou indirectement, du flux client. Seulement, d'un point de vue théorique, les coulisses sont ce qui permet de « tomber le masque », de retrouver des marges de liberté par rapport au *rôle* que le *statut* et la *situation* imposent à l'acteur[201]. Autrement dit, le concept de coulisse se veut nécessairement binaire puisque la question est de savoir si oui ou non l'expert est vu et/ou entendu. Or, il est aussi intéressant d'analyser la configuration de l'espace de travail en termes de *degré d'exposition*. L'étude de F. Hanique montre par exemple que les guichetiers de La Poste avaient beau être déjà vus et entendus par les clients auparavant ; la reconfiguration de l'espace de travail (suppression des vitres, abaissement de la hauteur du guichet, surélévation des postes de travail, néons plus lumineux, etc.), le rapprochement physique de la figure du client, a généré un surcroît

[200] F. Hanique décrit à merveille cette intrusion du client dans l'espace de travail des guichetiers de La Poste. Hanique F., *op. cit.*, p.175.
[201] Goffman E., *op. cit.*

de fatigue[202] et un sentiment d'envahissement physique et symbolique de ce dernier[203]. On peut donc dire que, même en l'absence de coulisses, l'analyse de la configuration spatiale des situations de service et, par là, du degré d'exposition de l'expert en *front office*, s'avère riche en enseignements quant au rôle que peuvent jouer les clients dans « la mobilisation physique et psychique[204] » des travailleurs[205].

Nous venons de montrer les principaux facteurs qui déterminent en quoi et dans quelle mesure le flux client constitue une contrainte – spatiale, temporelle et psychique – pour l'expert en *front office*. Seulement, cela ne suffit pas. Pour comprendre le rôle que jouent les clients dans l'implication des salariés, il convient d'aller au-delà d'une analyse en termes de flux et de contraintes. Il faut aussi regarder ce qui se joue dans la relation de service, en fonction de la nature de la demande et de la position occupée dans l'espace social par les différents protagonistes.

2. Le différentiel de compétence : du mandat à la délégation du sale boulot

Pour comprendre l'attitude des clients à l'égard des experts en *front office*, il faut, en effet, regarder ce qui se joue dans la relation de service ; car, qu'est-ce qui fait qu'un même client ne se comporte pas de la même façon vis-à-vis d'un kinésithérapeute

[202] « Ce sont d'abord, au fil des vacations, des expressions de malaises diffus : des soupirs, pour l'essentiel, mais aussi le sentiment d'une plus grande tension et les signes d'une plus grande fatigabilité : bâillements réprimés, légère augmentation des erreurs de manipulation, apparition de douleurs dans le dos et les épaules » Hanique F., *op. cit*., p 172.

[203] « Cet "entre-deux client", c'est aussi ce qui permet à l'agent, en cas de besoin, d'achever une opération commencée antérieurement, de clore ses manipulations […] Dès lors que la vitre est supprimée, le client se fait non seulement plus présent, mais, surtout, il se fait plus présent plus longtemps, happant littéralement l'attention du guichetier avant même son arrivée au guichet, imposant souvent sa présence par d'infimes manifestations d'installation au guichet » Hanique F., *Ibidem*, p. 175.

[204] *Ibid*., pp. 170-176

[205] En témoigne aussi l'analyse ethnométhodologique de J.-M. Weller sur les guichetiers de la CAF. Il donne en effet une place importante à l'analyse du cadre spatial dans lequel se déroule la relation de service. Pour cela, il n'hésite d'ailleurs pas à mobiliser des cartes dans ses travaux. Weller J.-M., *L'Etat au guichet*, op. cit., 1999. Ou encore Weller, J.-M., « Les compétences de l'agent de bureau dépendent aussi de son guichet », *Education permanente*, n°140, 1999 pp. 69-82.

que d'une caissière ? Comment expliquer que, dans un cas et non dans l'autre, il confère de l'autonomie dans le traitement de la demande et témoigne du respect, de la confiance et de la reconnaissance auprès de l'expert en *front office* ? Pour répondre à cette question, nous présenterons tout d'abord le modèle fondateur de la relation de service et ce qui le caractérise (2.1). Nous montrerons ensuite où se situent nos points de divergence avec ce modèle (2.2) et quelle est, au regard de nos terrains, la variable déterminante à retenir pour formaliser un modèle de la relation de service (2.3). Enfin, nous nommerons les deux attitudes typiques que peuvent adopter les clients à l'égard des experts en *front office* (2.4).

2.1. Le modèle de la relation de service : pour un amendement de la conceptualisation idéal typique goffmanienne

Les travaux relatifs à la relation de service ne manquent pas[206]. Néanmoins, c'est sur un auteur en particulier que nous nous arrêterons : E. Goffman. La raison de ce choix est double. D'un côté, le schéma médical type d'E. Goffman[207] constitue le modèle fondateur de la relation de service[208]. Il n'est donc pas inutile de partir de l'origine du concept. De l'autre, en dépit de la postérité de ce modèle, les études sur la relation de service, pour nombreuses qu'elles soient, ont ceci de commun qu'elles amputent systématiquement le modèle d'une dimension. Il s'ensuit un décalage entre l'utilisation courante de la notion de relation de service et celle très restrictive d'E. Goffman. En effet, la plupart des auteurs, même parmi ceux qui, comme I. Joseph, se réclament de l'interactionnisme, réduisent la relation de service à la situation de co-

[206] J.-M. Weller ayant recensé les différents travaux qui traitent de la relation de service dans les services publics, il établit quatre familles ou courants de recherche : 1/ celui qui a une approche pragmatique, 2/ celui qui appréhende l'objet sous l'angle de la sociologie politique, 3/ celui qui a une analyse en termes de régulations organisationnelles et enfin 4/ celui qui se réclame de l'économie et de la gestion des services. Weller J.-M., « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) », *op. cit.*, pp. 365-392. Signalons aussi le travail d'A. Jeantet qui, dans le chapitre 2 de sa thèse, fait une revue de la littérature sur la relation de service – qu'elle soit liée ou non aux services publics. Au cours de ce travail, elle interroge en quoi les travaux existant appréhendent la relation de service en termes d'interaction et non en termes de relation. Cf. Jeantet A., *op. cit.*

[207] Goffman E., *Asiles. Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, op. cit., pp. 375-438.

[208] Comme le souligne A. Borzeix, si E. Hughes et W. F. Whyte sont les premiers à employer le terme de relation de service (service relationships), c'est bien à E. Goffman (dans *Asiles*) que revient la paternité du concept. Borzeix A., *op. cit.*, p. 19.

présence[209]. Or, E. Goffman va plus loin. Parmi ceux qui travaillent en *front office*, seuls ceux qui dispensent des services personnalisés, c'est-à-dire « ceux dont l'habileté exige une compétence rationnelle et reconnue[210] » correspondent à son modèle. De fait, les « services techniques purement automatiques[211] » en sont exclus. Cette seconde restriction est fondamentale. Elle signifie que seuls les services dont les compétences du spécialiste sont reconnues entrent dans le modèle. Ainsi, selon ce dernier, si « certaines personnes (ou clients) *se mettent* entre les mains d'autres personnes (praticiens-réparateurs)[212] », c'est que, prenant conscience qu'un objet à eux est endommagé et qu'ils ne sont pas en mesure de le réparer, ils se sont mis « en quête de spécialiste[213] ». En d'autres termes, en tant que le client *sollicite librement* la compétence d'un spécialiste pour résoudre une difficulté qu'il n'a pas su solutionner par lui-même, en théorie, il « *respecte* la compétence technique du praticien et *fait confiance* à son sens moral pour l'exercice de cette compétence ; il lui témoigne également de la *reconnaissance* et lui verse des honoraires[214]. »

Par cette deuxième restriction, E. Goffman exclut, de fait, la plupart des situations qui mettent en co-présence client et expert en *front office*. En un mot, relativement à son modèle, la plupart des activités de service se définissent par la négative. Pourquoi donc, restreindre autant son modèle ? Pourquoi glisser d'une analyse de la relation de service vers le modèle du spécialiste ? On ne comprend le modèle d'E. Goffman que dans la mesure où l'on saisit qu'il engage, sans le dire, une discussion avec la sociologie des professions. P. Ughetto a raison de souligner que « relation de service et profession (au sens de la sociologie du même nom) sont deux faces d'une même réalité[215]. » C'est pourquoi, plutôt que de procéder méthodologiquement à la constitution d'un modèle dynamique, E. Goffman a opté pour une construction idéal

---

[209] S'ils ne gardent que la condition de co-présence pour définir la relation de service, d'autres aspects fondamentaux du modèle d'E. Goffman sont néanmoins repris. D'un côté, on retrouve la conception du service comme une relation triangulaire entre un client-propriétaire de l'objet, un réparateur et un objet De l'autre, les trois dimensions constitutives de la relation de service que sont les dimensions technique, contractuelle et de civilité sont aussi reprises. Cf. notamment Joseph I., « Le temps partagé : le travail du Machiniste-Receveur », *op.cit.* et Gadrey J., *Socio-économie des services*, op. cit.
[210] Goffman E., *op. cit.*
[211] *Ibidem.*, p. 379.
[212] *Ibid.*, p. 385
[213] *Idem.*
[214] *Ibid*., p. 380.
[215] Ughetto P., « Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman », *Document de travail*, n°04.09., IRES, 2004, p. 6.

typique du spécialiste-professionnel, invitant par là à regarder toutes les situations de service par le prisme de cette situation typique.

> Il écrit : « Cet essai concerne en même temps certaines activités qui ne correspondent pas exactement à la définition de "professions vouées aux services personnalisés", mais dont l'idéal attire les gens qui ne peuvent s'y conformer exactement. Les déviations par rapport à un idéal librement choisi ou imposé par les autres créent des problèmes d'identité personnelle ; le chercheur doit s'efforcer de comprendre ces problèmes par référence à cet idéal, la compréhension variant selon le rapport de la déviation à l'idéal[216]. »

On retrouve là, l'utilisation méthodologique de l'idéal type de M. Weber[217]. Seulement, dans les faits, en procédant ainsi, E. Goffman a amené la plupart des chercheurs à ne garder que la situation de *co-présence* pour définir la relation de service. Par là même, son modèle est amputé de cette seconde restriction[218]. Pour notre part, c'est précisément sur cet aspect du modèle que nous voudrions engager une discussion avec lui.

2.2. La libre sollicitation des clients n'est pas une condition nécessaire à la reconnaissance des compétences de l'expert en *front office*

Revenons un instant sur ce qui vient d'être dit. Lorsque E. Goffman écrit que son modèle ne traite que des services personnalisés, c'est-à-dire de « ceux dont l'habileté exige une compétence rationnelle et reconnue[219] », on voit bien que tout le

---

[216] Goffman E., *op. cit.*, p. 380.

[217] A ceci près que chez M. Weber, l'idéal dont il est question dans son idéal type est un idéal rationnel et non un idéal en terme de valeur. (Cf. Weber M., *Les essais sur la théorie de la science*, op. cit., 1965). Cette distinction n'est pas aussi explicite, nous semble-t-il, dans le schéma médical type d'E. Goffman. On peut néanmoins souligner que cette manière d'appréhender la complexité de la réalité sociale par déviation à un modèle typique relève de la méthodologie weberienne. M. Weber écrit : « Grâce à son évidente compréhensibilité et à son univocité – corollaire de sa rationalité – la construction d'une activité strictement rationnelle en finalité sert, dans ce cas, de "type" [Idealtypus] à la sociologie, afin de comprendre l'activité réelle, influencée par des irrationalités de toute sorte (affections, erreurs), comme une déviation par rapport au déroulement qu'il aurait fallu attendre dans l'hypothèse d'un comportement purement rationnel ». (Cf. Weber M., *Economie et société*, Paris, Plon, 1971, p. 31).

[218] La plupart des auteurs travaillant sur la relation de service ayant pour terrain des services publics (La Poste, la CAF, la SNCF, la RATP, etc.), de fait, en l'état, le modèle d'E. Goffman ne correspond pas à la réalité observée.

[219] Goffman E., *op. cit.*, p. 379.

modèle repose sur *la compétence* du spécialiste et plus précisément sur la *reconnaissance* de celle-ci. Or, pour s'assurer que le client reconnaît cette compétence, E. Goffman insiste sur la *libre sollicitation* du client. C'est bien parce que le client est libre que sa sollicitation signifie qu'il reconnaît ne pas avoir les compétences pour réaliser lui-même la réparation. En effet, « une fois qu'il a sollicité l'expertise d'un spécialiste parce qu'il sait n'avoir d'autre solution que de *s'en remettre* à lui, le client accorde au professionnel toute l'initiative possible quant aux meilleures décisions à prendre pour la "réparation". Cette autonomie du professionnel est [donc] un *libre consentement* concédé par le bénéficiaire et qui tient au fait même que ce dernier a sollicité une expertise qu'il sait ne pas détenir[220]. » Ainsi, comme l'écrit P. Ughetto, « la dignité du professionnel naît bien, chez Goffman, de la liberté du demandeur[221]. » Or, c'est précisément à ce moment de la démonstration que nos analyses divergent.

Prenons le cas de Joffrey, kinésithérapeute qui travaille dans une maison de retraite le matin et dans un cabinet libéral l'après midi. Nos observations *in situ* nous ont permis de constater que l'attitude des patients est effectivement différente selon qu'ils sollicitent ou non l'intervention du kinésithérapeute. L'après midi, là où les patients sollicitent librement les compétences de Joffrey, la situation correspond en tout point avec le modèle d'E. Goffman. D'abord, les patients lui font confiance. Ils se mettent en sous vêtements si cela leur est demandé sans qu'aucune justification ne leur soit fournie. Ensuite, ils lui octroient toute latitude quant à la manière de procéder au traitement de leur demande. Joffrey jouit donc d'une grande autonomie dans son travail. Enfin, les patients manifestent, généralement, des marques de reconnaissance à son égard. Bref, confiance du client, autonomie de l'expert et gratitude à son égard sont réunies et forment système. On peut donc dire que, jusque là, les matériaux recueillis valident le modèle d'E. Goffman.

De même, nos observations réalisées auprès des patients de la maison de retraite nous amènent à souligner que le matin, là où l'intervention de Joffrey n'est pas sollicitée, les patients adoptent parfois une attitude que nous n'avons jamais observée l'après midi. Certains refusent qu'on les touche, d'autres sont tout à fait désagréables et ingrats à son égard. Bien sûr, comme le rappelle Joffrey, *« certains d'entre eux sont séniles et perdent un peu la tête »*, mais là n'est pas la seule explication. C'est aussi

[220] Ughetto, *op. cit.*, p. 8.
[221] *Ibidem*, p. 7.

qu'ils n'ont rien demandé et que sa « visite » leur est imposée. En un mot, oui, là où les patients ne sollicitent pas l'intervention de Joffrey, sa compétence peut ne pas être reconnue.

Cela étant, certains patients de la maison de retraite se comportent de manière comparable à ceux de l'après midi. Ils sont contents de la visite de Joffrey, lui témoignent de la confiance et lui manifestent de la gratitude bien qu'ils n'aient pas, eux non plus, sollicité sa venue. Par conséquent, on peut dire que, s'il est vrai que la libre sollicitation du spécialiste se traduit, de fait, par la reconnaissance de ses compétences ; en revanche, la réciproque n'existe pas. La reconnaissance des compétences du spécialiste ne passe pas nécessairement par la libre sollicitation. Cette variable n'est donc pas déterminante. D'ailleurs, si elle est nécessaire au modèle d'E. Goffman, ce n'est que dans la mesure où il tente de définir ce qu'est un professionnel. Or, là n'est pas notre intention et, par conséquent, nous rejetons cette idée que l'autonomie et la dignité de l'expert en *front office* repose sur la libre sollicitation du client.

2.3. Le différentiel de compétence

Ces choses étant dites, reste donc à savoir ce qui conduit le client à reconnaître les compétences de l'expert en *front office*. La réponse réside, selon nous, dans le niveau de dépendance du client. C'est bien parce que le client dépend de l'intervention d'un expert en *front office* qu'il est obligé de reconnaître ses compétences. Seulement, de quelle relation de dépendance parlons-nous ? Au McDonald's, le client qui a un impératif de temps et qui attend d'être servi est bien dans une relation de dépendance forte à l'égard de la caissière[222]. Pour autant, il n'adopte pas nécessairement un comportement de respect et de confiance. Bien au contraire, nos observations et nos entretiens montrent qu'il aura même d'autant plus tendance à manifester des signes d'impatience et être irrespectueux, voire insultant qu'il sera pressé. Comme le dit Muriel : *« dans ces cas là, tu te dis que t'irais plus vite à te servir toi-même. »* Ici, tout est dit. Pour que le client reconnaisse les compétences de l'expert en *front office*, il faut

[222] La surreprésentation des femmes dans ce type d'emploi est si importante que nous écrirons caissière et non caissier pour les désigner. Les raisons de ce choix sont doubles. D'un côté, le fait que les hôte(sse)s de caisse soient principalement des femmes est déterminant dans l'appréhension de leur rapport au travail. De l'autre, cette « simplification » constitue une commodité d'écriture et, nous l'espérons, de lecture.

qu'il soit dans un état de *dépendance technique*. Il faut qu'il reconnaisse que *sans lui*, il ne parviendrait pas à solutionner son problème[223].

Prenons le cas des conseillers de vente chez Leroy Merlin. Ayant travaillé pendant plus de deux ans au rayon menuiserie, nous avons pu constater que l'attitude des clients varie selon la nature de la demande. Il est, en effet, d'autant plus fréquent qu'ils oublient de dire « bonjour », « merci » et « au revoir » aux conseillers de vente qu'il s'agit d'une demande dérisoire tel un renseignement sur un prix ou un emplacement de produits. En revanche, dès qu'il s'agit de solliciter une aide pour choisir ou poser un parquet, commander ou poser une fenêtre, ou encore établir un plan d'implantation de cuisine, alors, leur attitude devient tendanciellement plus respectueuse et ils manifestent davantage de marques de reconnaissance. Le comportement du client varie donc selon le niveau de compétence que nécessite la demande.

Mais ce n'est pas tout. Les compétences du client influent aussi sur son attitude à l'égard de l'expert en *front office*. Par exemple, lorsque les artisans achetaient un produit qui n'étaient pas en libre service – portes de garage, fenêtres, portes de placard sur mesure, etc. –, il était particulièrement fréquent qu'ils nous fassent comprendre que, d'une part, ils n'avaient pas besoin de nos renseignements et que, d'autre part, ils se seraient débrouillés tout seul s'ils avaient pu. Aussi n'était-il pas rare non plus qu'ils emploient volontairement un vocabulaire très jargonneux pour montrer leurs connaissances et, par là, entrer en lutte pour imposer symboliquement leur domination, ou tout au moins refuser celle du conseiller de vente. Comparativement, pour le même type de demande, les clients néophytes adoptaient, en général, une attitude de respect, de confiance et de reconnaissance pour les conseils que nous leurs donnions[224].

En bref, il ressort de cet exemple que la variable déterminante est moins celle du niveau de compétence de l'expert en *front office* que celle du *différentiel de compétence*

[223] La dépendance technique que nous évoquons repose donc sur la compétence de l'expert en *front office* et non sur l'accès à des moyens de production du service (machines, ordinateurs, informations détenues par l'organisation, etc.).

[224] P. Castel établit le même constat empirique que nous à propos des médecins. En effet, les patients étant de plus en plus formés et informés, il montre que les médecins ont l'impression que les malades ont tendance à leur accorder moins spontanément leur confiance et que leur décision est davantage susceptible d'être mise en doute , voire contestée. Voir Castel P., « Le médecin, son patient et ses pairs. Une nouvelle approche de la relation thérapeutique », *Revue française de sociologie*, 46-3, 2005, p. 446.

entre les protagonistes engagés dans la relation de service. Par conséquent, contrairement à ce qui est souvent dit dans la littérature (voir encadré ci-dessous), on ne peut pas dire *a priori* qui, de l'expert en *front office* ou du client, domine l'autre. Cela dépend des personnes en présence, de leur niveau de connaissance respectif sur la question et, pour être plus exact, de la perception que les clients ont de ce différentiel de compétence. En effet, plus les clients estiment cet écart important, plus ils sont enclins à reconnaître les compétences de l'expert en *front office* et plus on peut parler de spécialiste à son égard. A l'inverse, moins ce différentiel est élevé, ou tout au moins jugé comme tel, moins les clients reconnaissent (tendanciellement) les compétences de l'expert en *front office* et, par là, moins ce dernier n'acquière la dignité et la solennité nécessaire pour que l'on puisse le considérer comme un spécialiste. Bien entendu, ces choses étant dites, il est vrai que, plus une activité requiert *un temps de formation élevé*, plus elle a tendanciellement de chances de placer l'expert en *front office* en situation de spécialiste, et inversement.

Aussi, plus la formation est longue et sélective, plus les compétences de l'expert en *front office* sont tendanciellement rares et jouissent d'une considération sociale élevée. Par exemple, chacun sait que McDonald's recrute tous azimuts, avec ou sans qualification, et que la formation sur le tas ne dure que quelques heures. Cela participe de cette idée qui ressort des entretiens et ce, aussi bien auprès des équipiers que des clients : *« équipier, tout le monde peut le faire. »* Derrière ce « tout le monde peut le faire », il y a bien sûr l'idée que les compétences déployées ne sont pas reconnues, mais aussi celle selon laquelle *« il n'y a pas de mérite à être recruté chez McDonald's. »* Ici, on sort de la relation de dépendance technique. Il s'agit précisément de la considération sociale qui est associée aux différentes activités de travail. Prenons le cas des kinésithérapeutes. Outre la relation de dépendance technique, la plupart des patients pensent que les kinésithérapeutes sont des *« intellos »*, ou encore *« des personnes qui étaient douées dans les études. »* Car, ils estiment, à l'image de ce que dit Philippe, que *« les études pour être kiné sont difficiles. C'est un peu comme médecin. Il faut avoir fait un bac scientifique et puis, surtout, il y a un concours à l'entrée. »*

Ainsi, on peut dire que *la formation*, dans sa durée et sa difficulté, génère, d'un côté, une propension à jouir d'un différentiel de connaissance technique élevé et, de l'autre, une position favorable dans la hiérarchie symbolique des experts en *front office*.

Cela n'est pas sans rappeler le débat qui oppose G. Friedmann[225] et P. Naville sur la question de la qualification. Car, comme le rappellent M. Campinos-Dubernet et C. Marry[226], le premier, en définissant le niveau de qualification par le contenu du travail, défend une *conception substantialiste* de la qualification. En effet, pour G. Friedmann, il suffirait d'observer le contenu du travail, les compétences qui sont déployées dans l'activité de travail pour rendre compte de la qualification[227]. En un mot, la qualification renvoie au poste de travail. En revanche, pour P. Naville, la qualification est moins liée au contenu du travail qu'au processus par lequel on porte un jugement, on attribue (ou non) des qualités à tels travailleurs plutôt qu'à d'autres, c'est-à-dire par lequel on hiérarchise (symboliquement) les activités de travail. Autrement dit, pour P. Naville, la qualification n'existe pas en soi. Elle est socialement et historiquement située et varie en fonction de l'état des rapports sociaux de production. Il défend donc une *conception relativiste* de la qualification. Cela dit, ce relativisme demande à être nuancé. Car dans le prolongement des travaux de K. Marx, P. Naville défend l'idée selon laquelle « l'élément essentiel de la qualification d'un travail est le temps nécessaire à son apprentissage[228]. » Il donne donc une certaine substance à la qualification. Seulement, celle-ci n'est pas attachée au poste de travail. Elle appartient au travailleur lui-même, à travers le temps de formation nécessaire à son acquisition[229].

Ces deux traditions sociologiques, l'une partant de l'analyse du contenu du travail, l'autre, des jugements sociaux sur la hiérarchisation des activités, ont installé une sorte de « flou » théorique autour de la notion de qualification. « Flou » que l'on

---

[225] Friedmann G., *op. cit.*

[226] Campinos-Dubernet M., Marry C., « De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification. Quel rapport à la formation ? », *in* Tanguy L. (dir.), *L'introuvable relation formation/emploi : un état des recherches en France*, Paris, La Documentation Française, 1986, pp. 197-232.

[227] Ce débat sur la qualification n'a pas passé l'atlantique et est resté très franco français. E. Goffman ne s'est par conséquent pas positionné explicitement en faveur de telle ou telle conception de la qualification. Pour autant, les compétences tiennent une place centrale dans son modèle et la reconnaissance de celles-ci repose moins sur le prestige ou la considération sociale dont jouit le spécialiste-professionnel que sur les connaissances dont il dispose et dont le destinataire dépend. Pour s'en convaincre, revenons dans le texte. Il écrit page 379 : *« Il est classique de hiérarchiser les professions vouées aux services personnalisés en fonction de la considération dont elles jouissent sur une échelle qui va des professions libérales aux petits emplois et aux métiers manuels. Cette distinction ne fait qu'obscurcir la question en séparant selon le rang des personnes au fond semblables. Je veux, quant à moi, user d'une division qui place à une extrémité ceux qui, comme les contrôleurs de billets ou les téléphonistes, effectuent un service technique purement automatique, et à l'autre ceux dont l'habileté exige une compétence rationnelle et reconnue, pouvant s'exercer comme une fin en soi et que ne peut raisonnablement pas acquérir le bénéficiaire. »* En écrivant cela, E. Goffman s'inscrit sans le savoir dans une conception substantialiste de la compétence.

[228] Naville P., *op. cit.*, p. 72.

[229] *Ibid*., p. 53.

retrouve aujourd'hui encore dans le concept de compétence[230]. Voilà pourquoi nombre d'articles en sociologie du travail se réfèrent à ce débat sur la qualification pour analyser la compétence. Pour notre part, la compétence, telle que nous la concevons, comprend un versant technique et substantialiste, d'une part, et un versant social, relativiste et conjoncturel, qui renvoie au jugement social et au système de hiérarchisation des activités, d'autre part. Parler de différentiel de compétence renvoie donc à la différence de connaissances techniques (savoirs, savoir faire et savoir être) entre le client et l'expert en *front office*, mais aussi à la différence en termes de considération sociale, c'est-à-dire en termes de prestige[231].

Encadré n°3 : Le regard du chercheur sur les rapports de domination dans la relation de service

Il va sans dire que toutes les études sur la relation de service ne traitent pas des rapports de domination. En effet, certaines, se réclamant de l'interactionnisme, centrent leurs analyses sur les interactions, qu'il s'agisse plus spécifiquement des activités langagières et cognitives[232] ou des compétences déployées[233] dans la production du service. L'objet de ces analyses est alors de saisir les multiples « failles » susceptibles de troubler l'interaction. D'autres études, relevant quant à elles de la sociologie politique et des conventions, s'attachent à pointer les principes de justification et les normes et valeurs qui sont sous-jacentes aux pratiques des acteurs[234]. Bref, dans ces deux types d'études, la question des rapports de domination entre l'expert en *front office* et le destinataire du service n'est pas posée en tant que telle.

Il en est autrement pour nombre d'études sur la relation de service, à commencer par celles de M. Weber[235], de M. Halbwachs[236] ou encore de R. K. Merton[237] pour ce qui est du travail administratif et

[230] Ségal E., *Le dévoiement des « savoir-être » : Usages sociaux et managériaux des compétences en entreprise*, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de J.-P. Durand, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2006.

[231] Bien sûr, d'autres variables que le différentiel de compétence pourraient être prises en considération, comme notamment les rapports sociaux de classe (Jeantet A., « "A votre service !" La relation de service comme rapport social », *op. cit.*, pp. 201-204), les rapports sociaux de sexe (Kergoat D.) ou encore les rapports générationnels. Seulement, ces variables ne sont que complémentaires en tant que, contrairement au différentiel de compétence, elles se retrouvent dans toute relation sociale et ne sont pas caractéristiques de la relation de service.

[232] Borzeix A., Gardin B., « Langage et activité de service », *Cahier Langage et travail*, 4, 1992 ; Lacoste M., « Le langage du guichet : Accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, 65 (1), 1995, pp. 7-26.

[233] Joseph I., *op. cit.* ; Joseph I., Jeannot G., *Métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, op. cit. ; Weller J.-M., *L'Etat au guichet*, op. cit.

[234] Eymard Duvernay F., Marchal E., « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, XXXV, 1994, pp. 5-36 ; Dodier N., « Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité », *in* Boltanski L., Thévenot L. (dir.), *Justesse et justice dans le travail*, Paris, PUF, 1989, pp. 281-306.

[235] Weber M., *Economie et société*, op. cit.

[236] Halbwachs M., *Les caractéristiques des classes moyennes*, Inventaire III, les classes moyennes, Paris, Alcan, 1939, pp. 28-52.

[237] Merton R. K., *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, The Free Press, 1957.

de celles de T. Parsons[238] pour ce qui est de la relation professionnelle de service. Car ces études, pour différentes qu'elles soient, ont ceci de commun qu'elles donnent à penser l'expert en *front office* en situation de dominant à l'égard de l'usager ou du patient. Cette domination est d'ailleurs structurelle et unilatérale. Elle se justifie, selon eux, par la possession de plusieurs ressources, à savoir : 1/ un savoir professionnel, 2/ une autorité liée à la fonction, 3/ un pouvoir arbitraire de décision, 4/ une position stratégique car incontournable, et enfin 5/ une activité consistant à opérer une réduction de l'usager à un cas[239]. En effet, appliquant des règles prédéfinies aux individus, les agents sont pensés comme insensibles aux cas singuliers qui se présentent à eux. C'est d'ailleurs, selon eux, une manière de manifester leur professionnalisme que de se désengager et se désimpliquer de la relation. A ce titre, la littérature y va de son concept pour dire à quelque chose près la même chose. Que l'on parle de *neutralité*[240], *d'évitement*[241], *d'impersonnalité*[242], *de stratégies de protection*[243] ou *de non implication*[244], on retrouve cette idée de désengagement affectif et de refus de personnaliser et singulariser la relation de service. Ces analyses mettent donc l'accent sur une sorte de déficit relationnel, sans à aucun moment intégrer dans leur grille de lecture le rôle que jouent l'usager et le patient dans la relation de service. En un mot, ici, l'usager et le patient sont pensés comme à la fois *dominés* et *passifs*.

Cela étant, des recherches plus récentes ont fait évolué la manière d'appréhender la relation de service. Désormais, chacun s'accorde à reconnaître que le destinataire du service est *actif*. Certaines études, relevant d'autres champs disciplinaires comme l'économie ou la gestion, analysent la façon dont les destinataires mobilisent les dispositifs organisationnels et matériels qui les entourent pour agir. Ils parlent alors de « co-production »[245], ou encore de « servuction »[246]. Avec ces approches, le bénéficiaire de la prestation n'est plus pensé comme un support passif sur ou pour lequel se réalise un service. Il est désormais *acteur* et parti prenante dans les processus de production du service. Avec P. Warin[247], la relation de service devient même un espace de négociation et de régulation. On l'aura donc compris, avec ces études, la question du rapport de pouvoir a évolué. Il ne s'agit plus d'une domination unilatérale, mais bien d'une relation empreinte d'incertitudes, ce qui, au fond, oriente les regards vers l'analyse des espaces de négociations. D'ailleurs, au sein de ces espaces de régulation, P. Corcuff[248] montre que, si l'ordre institutionnel place l'agent en situation de dominant, il n'en demeure pas moins que l'usager, en sollicitant la « compassion » de l'agent, peut orienter la production du service en sa faveur. Il parle alors de « dissymétrie renversée » pour qualifier ce retournement des rapports de domination. J.-M. Weller[249] s'est d'ailleurs joint, quelques années plus tard, à cette thèse. Il parle quant à lui de « soumission » des agents aux demandes des usagers. Bref, en plus d'être à présent considéré comme actif, le destinataire n'est plus systématiquement dominé puisqu'il est de plus en plus pensé comme apte à renverser, de manière ponctuelle, le rapport de domination. A. Jeantet[250] va encore plus loin. Pour elle, il ne s'agit pas d'un renversement du rapport de domination puisque, pour le cas des guichetiers de La Poste, le rapport de pouvoir n'est pas forcément défavorable aux usagers. Elle parle alors de « rapport serviciel » pour désigner « la forme que prend la relation de service lorsque s'y manifeste une domination du client sur le guichetier[251]. »

---

[238] Parsons T., *Eléments pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon, 1955.
[239] La formalisation de ces cinq points revient à A. Jeantet, dans « "A votre service" La relation de service comme rapport social », *op. cit.*, p. 196.
[240] Weber M., *op. cit.* ; Parsons T., *op. cit.*
[241] Weber M., *op. cit.* ; Halbwachs M., *op. cit.*
[242] Merton R.K., *op. cit.*
[243] Crozier M., *op. cit.*
[244] Goffman E., *op. cit.*
[245] Delaunay J.-C., Gadrey J., *Les enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1987.
[246] Eiglier P., Langeard E., *Servuction. Le marketing des services*, op. cit.
[247] Warin P., « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, 34 (1), 1993, pp. 69-93.
[248] Corcuff P., « Ordre institutionnel, fluidité situationnelle et compassion : les interactions au guichet de deux CAF », *Recherches et prévisions*, 45, 1996, pp. 27-35.
[249] Weller J.-M., « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, n°1, vol.44, 2002, pp.75-97.
[250] Jeantet A., *op. cit.*
[251] *Ibidem*, p. 203.

Nous venons de présenter très brièvement en quoi la manière de penser les rapports de domination dans la relation de service a évolué. Cet « état des lieux » fait, plusieurs remarques s'imposent. Tout d'abord, toutes ces études ont pour terrain une activité de service en particulier et ne procèdent que très rarement par comparaison. D'ailleurs, si comparaisons il y a, celles-ci se font sur des activités de service très proches, sinon identiques. Ensuite, ces terrains sont extrêmement typés. Hormis les études en économie et en gestion, il s'agit presque exclusivement de services publics. Qui plus est, parmi ces terrains, certains relèvent du secteur public marchand et d'autres du secteur public non marchand. Or, cela a, selon nous, toute son importance dans les analyses proposées. Car on comprend ainsi que, bien que divergentes, les analyses de P. Corcuff et A. Jeantet ne peuvent aboutir à un débat. En effet, P. Corcuff, en entrant en discussion avec Vincent Dubois, rappelle que, si effectivement les usagers disposent de marges de manœuvre et que celles-ci remettent en question la domination de l'agent, il n'en demeure pas moins que le cadre institutionnel place les usagers en situation de dominés. Et ce n'est donc que de manière ponctuelle et circonscrite que les usagers parviennent à renverser ce rapport de domination. En tant que la violence du cadre institutionnel ne se situe pas au même niveau que les marges de manœuvre dont disposent les usagers, P. Corcuff a, nous semble-t-il, raison d'articuler ainsi ces deux dimensions. Pour autant, il convient de préciser de suite qu'il n'a raison que dans la mesure où il s'agit d'un cas très particulier : celui des CAF. Comme le montre un de ses entretiens, les agents savent qu'ils sont respectés et dans une position de force du simple fait que les usagers sont dans une relation de dépendance très forte à leur égard. N'oublions pas qu'il s'agit pour eux de tenter de faire valoir des droits sans lesquels ils ne peuvent subvenir à leurs besoins matériels d'existence ! Il en est tout autrement pour le cas d'un usager de La Poste et, pis encore, pour un client à l'égard d'une caissière. Car, dans le secteur marchand, à plus forte raison en période de forte concurrence, le client est élevé au rang de roi sur le marché. On peut ne pas partager cette idée, et dire qu'il ne s'agit que de discours soit marketing auprès du client, soit managérial auprès des salariés, il n'en demeure pas moins que, objectivement fondés ou non, ces discours sont performatifs et tendent à placer les clients en position de dominant vis-à-vis des experts en *front office*. En un mot, si l'analyse de P. Corcuff est juste, elle ne l'est que pour le cas très particulier des CAF. Et si A. Jeantet propose une autre analyse de la relation de service, c'est avant tout qu'elle est confrontée à un service public marchand. Quant aux caissières de la grande distribution ou du McDonald's que nous avons étudiées, leur subordination est d'autant plus forte que, comme la plupart des salariés en *front office*[252], ce sont des femmes peu qualifiées et se situant en bas de la hiérarchie. Or cela a une double incidence. D'un côté, les clients ne leur accordent aucune expertise particulière, ce qui, comme nous le verrons dans la section 3, n'est pas sans lien avec le comportement que certains d'entre eux adoptent à leur égard. De l'autre, les caissières savent pertinemment qu'en cas de litiges, elles seront quasi-systématiquement désavouées par leur hiérarchie à des fins commerciales. En somme, toutes ces raisons nous conduisent à être vigilent quant au caractère extrêmement typé des terrains à partir desquels se sont élaborés la plupart des concepts et analyses relatives à la relation de service. En effet, si la littérature sur la relation de service ne manque pas, si nombre d'études traitent de la question du pouvoir et/ou de la domination dans la relation de service, au fond, qu'est-ce qui change ? La relation de service ? Cette relation sociale spécifique que constitue la rencontre entre un expert en *front office*, qui travaille, et un destinataire, qui « consomme » ? ou bien est-ce davantage le regard que le chercheur porte sur elle qui évolue, selon le terrain qu'il explore et les débats théoriques dans lesquels il s'inscrit ? En réponse à ces questions, la piste qui nous semble à présent la plus heuristique et que nous nous proposons d'explorer est celle de la comparaison de situations de service qui, au premier abord, paraissent bien différentes. Ce projet avait commencé d'être entrepris par E. Hugues qui regardait la délégation du sale boulot entre la concierge et les locataires de la même façon qu'entre les infirmières et les médecins. Cela dit, ce projet n'implique pas nécessairement qu'il faille s'inscrire dans un cadre théorique interactionniste. Nous espérons en apporter la démonstration par nos travaux.

[252] Eiglier P., *Marketing et stratégie des services*, op. cit.

2.4. Du mandat à la délégation du sale boulot

Nous avons vu que plus le différentiel de compétence est jugé important, plus les clients tendent à conférer de l'autonomie à l'expert en *front office* quant à la manière de procéder au traitement de la demande. Or, cette autonomie octroyée par les clients n'est pas sans rappeler le concept de *mandat.* Car, comme l'écrit E. Hughes, un mandat consiste à « laisser à ceux qui sont du métier une certaine marge de manœuvre dans leur travail[253]. » On peut donc dire que plus le différentiel de compétence est jugé important, plus les clients tendent à conférer un mandat à l'expert en *front office*. Néanmoins, quelques précisions gagnent à être posées. Tout d'abord, E. Hughes écrit que « ceux qui disposent [d'une] licence, s'ils ont le sens de la solidarité et de leur propre position, revendiqueront un *mandat* pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail[254]. » Sous sa plume, le mandat n'est donc pas conféré par les clients, mais revendiqué par les personnes qui exercent le même métier. Le mouvement est inverse. Ensuite, le mandat, s'il est socialement et historiquement situé, ne résulte pas d'une relation entre deux personnes, c'est-à-dire d'une situation particulière, mais reste ancré à un métier : chaque métier possède sa licence et son mandat. Or dans l'utilisation qui est ici la nôtre, le concept de mandat résulte du différentiel de compétence entre l'expert en *front office* et le client. Il est donc relatif. Il dépend 1/ du niveau de compétence que nécessite la demande et 2/ du niveau de compétence que possède le client. Cela nous amène à la troisième et dernière remarque : E. Hughes ne parle pas de clients, mais de profanes. Or, tous les clients ne sont pas profanes. Certains s'y connaissent autant sinon plus que l'expert en *front office*, d'autres, sans être collègues, exercent le même métier par ailleurs. Les téléconseillers sont quotidiennement confrontés à cette difficulté. Beaucoup d'entre eux, qui sont d'anciens postiers reconvertis en « informaticien », voient leurs compétences remises en question par ceux qu'ils appellent *« les clients qui s'y connaissent »*, et qui ne perdent pas une occasion de les reprendre à la moindre erreur. Après de telles remarques, d'aucuns pourraient nous objecter que le travestissement du concept est tel qu'il aurait été plus judicieux d'en créer un autre. Nous ne sommes pas de cet avis. D'une part, il

[253] Hughes E., « Licence et mandat », in Hughes E., *Le regard sociologique*, textes réunis par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Ed. de l'EHESS, 1992, p. 99.
[254] Idem.

nous semble que c'est moins le concept en lui-même que le cadre conceptuel dans lequel il s'insère qui change. D'autre part, nous n'avons pas trouvé de meilleure terminologie. Au final, lorsque nous écrivons que le client *mandate* un expert en *front office*, cela signifie qu'il reconnaît ses compétences et que, par cela même, il lui octroie de l'autonomie et lui témoigne, généralement, des marques de respect et de reconnaissance.

Cela étant, reste à savoir comment nommer les situations dans lesquelles le différentiel de compétence est jugé faible, voire nul, puisque, comme nous venons de le montrer, nous ne saurions alors parler de mandat. En effet, lorsque les clients font faire quelque chose qu'ils estiment être en mesure de faire eux-mêmes, c'est-à-dire lorsque le différentiel de compétence est nul, ou tout au moins considéré comme tel, on parlera alors de *« délégation du sale boulot »*. Seulement, là encore, il convient de revenir sur l'usage que E. Hughes fait de ce concept pour mieux définir celui que nous en aurons.

Pour E. Hugues, « un métier ou un poste de travail consiste en un faisceau de tâches[255]. » Or, « toutes les tâches d'un même faisceau ne sont pas également agréables à remplir et toutes n'ont pas le même prestige. Certaines sont déplaisantes ou sont considérées comme des tâches serviles[256]. » Bref, tous les métiers comportent leur lot de sale boulot. Or, au sein de la division morale du travail, ceux qui occupent une position supérieure à d'autres tentent de déléguer les tâches les moins nobles de leur métier. E. Hughes donne l'exemple du médecin qui délègue aux infirmières qui à leur tour délèguent aux aides soignantes et ainsi de suite[257]. La délégation du sale boulot est donc intrinsèquement liée à la division morale du travail[258]. En clair, il s'agit de faire faire (déléguer), non pas ce que l'on ne sait pas faire (comme dans le cas du mandat), mais ce que l'on ne *veut* pas faire. Or, comme le rappelle J. Gadrey, les services ne consistent

[255] *Ibid.*, p. 71.
[256] *Idem.*
[257] *Ibid.*, pp. 69-73.
[258] Bien sûr, d'aucuns pourraient nous objecter que l'exemple du concierge que prend Hugues sort de la division morale du travail puisqu'il s'agit non pas d'une délégation du sale boulot entre un supérieur et un subalterne, mais d'une relation de service entre un salarié et un client. Cela dit, E. Hughes intègre le destinataire du service dans la division morale du travail. En revanche, il ne parle pas tout le temps de délégation du sale boulot. A y regarder de plus près, il emploie le terme de *délégation* qu'entre les divers métiers qui composent une institution, par exemple l'hôpital. Concernant le concierge, il écrit que c'est « un homme qui gagne sa vie en *effectuant* le sale boulot des autres » (p. 81). À aucun moment, il ne parle de délégation pour qualifier ce que les locataires font faire au concierge.

pas toujours en une alternative entre faire et faire faire[259]. Lorsque les clients vont aux caisses de supermarché, on ne peut pas dire qu'ils aient d'autres alternatives et, par conséquent, il ne s'agit pas, de manière opératoire et au sens strict, de *délégation.* Seulement, les discours recueillis montrent que les clients pensent qu'*« il ne faut pas avoir inventé l'eau chaude pour être caissière »* (Sébastien) et que *« tout le monde peut le faire »* (Olivier). Autrement dit, ils font faire quelque chose qu'ils estiment *pouvoir* faire. Nous emploierons donc le concept de *délégation du sale boulot* en sachant 1/ qu'on le sort de la division morale du travail au sein d'un collectif de travail et 2/ qu'il s'agit tantôt d'une délégation (comme par exemple la femme de ménage), tantôt d'une non délégation, mais qui est considérée comme telle par le client (comme par exemple la caissière).

Enfin, précisons que le sale boulot chez E. Hughes ne renvoie pas nécessairement à une activité physiquement sale. La saleté dont il est question renvoie davantage à l'idée de dégradant, au sens large. Ce peut être physiquement, bien sûr, mais aussi symboliquement et moralement. Ces choses étant dites, il est intéressant de regarder de plus près en quoi le comportement des clients, selon qu'ils confèrent un mandat ou qu'ils délèguent du sale boulot, influe sur le rapport au travail et l'implication des experts en *front office*.

3. Le rôle des clients dans l'implication des experts en front office

On a vu dans la première section de ce chapitre les facteurs qui déterminent la pression du flux client, c'est-à-dire ce qui fait que le flux client constitue une contrainte spatiale, temporelle et psychique pour l'expert en *front office*. Dans la deuxième section, on a ensuite montré qu'en fonction du différentiel de compétence estimé, les clients adoptent un comportement différent à l'égard des experts en *front office*. A un pôle, nous parlons de mandat, à l'autre, de délégation du sale boulot. On montrera à présent ce qui ressort du terrain lorsque l'on croise ces deux variables. Nous commencerons par

[259] Gadrey J. *Socio-économie des services*, op. cit., pp. 46-48.

les caissières qui sont un cas typique : celui d'une délégation du sale boulot avec une forte pression du flux client. Cela nous permettra d'analyser le rôle que tiennent les clients dans l'encadrement des experts en *front office* (3.1.). Nous présenterons ensuite le cas des kinésithérapeutes qui correspond, au contraire, à la situation typique d'un mandat avec une faible pression du flux client (3.2.). Enfin, nous terminerons cette section en présentant le modèle de la contribution managériale des clients (3.3.).

3.1. Les caissières : un cas typique de délégation du sale boulot avec une forte pression du flux client

Les caissières sont un cas typique de « délégation du sale boulot ». En effet, le différentiel de compétence estimé étant faible, les clients tendent à adopter une attitude à leur égard qu'ils ne se permettraient pas vis-à-vis des kinésithérapeutes. Ce faisant, les caissières subissent de multiples formes d'irrespect et de dévalorisation. Parmi elles, certaines reviennent de manière récurrente.

D'abord, certains clients les tutoient. Si cela est monnaie courante et, d'une certaine façon, anecdotique dans certains métiers[260], pour elles, cela témoigne d'un manque de respect. Comme le dit Céline, *« il y en a, ils ont trop la confiance. On ne se connaît pas et ils se permettent de me tutoyer. Je sais pas (silence), pour moi, c'est pas du respect ! »* Et Magali d'ajouter : *« il y a des clients, parce qu'on est caissière, ils croient qu'ils peuvent tout se permettre. Je les ai jamais vus de ma vie, et vas-y qu'ils me tutoient, qu'ils m'appellent par mon prénom… Je sais pas, je suis pas leur pote ! »* Ici, en disant *« ils ont trop la confiance »* et *« je suis pas leur pote »*, Céline et Magali soulignent le fait qu'en les tutoyant sans leur consentement, certains clients s'autorisent – et leur imposent – une proximité et une familiarité dont elles ne veulent pas. Pire encore : les appelant par leur prénom ou leur tenant des propos déplacés, certains clients vont même jusqu'à les draguer de manière dégradante, les réduisant ainsi à l'état de femme objet. A ce titre, écoutons ce que nous dit Aurélie : *« je me rappelle, une fois, j'avais personne en caisse, du coup, Hervé (son responsable), il m'avait demandé d'en*

[260] Il est en effet certaines professions pour lesquelles le tutoiement ne revêt absolument pas la même signification que pour les caissières. Nous pensons, par exemple, aux élèves du primaire qui tutoient leur professeur.

profiter pour nettoyer ma caisse. Bon, pas de problème, je nettoie ma caisse. Sauf que, quand j'ai commencé à nettoyer le poteau qu'il y a sur ma caisse, il y a un client qui passait devant et qui m'a dit un truc, du genre : "il y a des jours où j'aimerais bien être un poteau". Je suis restée bloquée… Sur le coup, j'ai pas trop compris. J'étais dans mon truc. Mais après coup, j'étais trop énervée. Je me refaisais la scène dans ma tête, et… En fait, je m'en voulais trop de pas l'avoir envoyé chier. » Dans cet exemple que nous narre Aurélie, on retrouve, là encore, l'idée selon laquelle certains clients se croient tout permis. En effet, le fait qu'ils s'autorisent à instaurer cette proximité sans en avoir été invités n'est pas neutre. Comme l'écrit P. Alonzo, cela témoigne « de la subordination sociale et sexuelle qui caractérise la position de ces employées[261]. »

Cela dit, tous les clients ne se comportent pas de la sorte. Il arrive, au contraire, que certains les ignorent, ce qui génère, chez elles, le sentiment d'être transparentes et invisibles[262]. Plusieurs raisons nourrissent ce sentiment. D'abord, nombre de clients ne les regardent pas lorsqu'elles s'adressent à eux. Comme le dit Céline, *« parfois, j'ai envie de faire de grands mouvements de bras, histoire de leur dire : "ouh, ouh, je suis là, il y a quelqu'un en face de vous". »* Ensuite, certains clients ne leur adressent pas la parole. Il ne leur disent ni bonjour, ni au revoir, et encore moins merci. Pour Marie, cette ignorance est insupportable : *« Si y a un truc qui m'énerve au plus haut point, c'est lorsque je dis : "bonjour", et que le client ne me calcule pas et continue à faire sa vie. Ca, ça a le don de m'énerver. Pour moi, c'est vraiment un manque de respect ! »* Et Aurélie d'ajouter : *« C'est ni bonjour, ni au revoir, ni merci, ni merde ! Je supporte pas ces clients…ils te prennent de haut comme ça… Et puis toi, tu dois t'écraser. »* Enfin, cerise sur le gâteau, de plus en plus de clients passent en caisse avec leur téléphone portable. C'est un fait qui revient souvent au cours des entretiens. Pour elles, cela témoigne de l'absence total de considération qu'ils peuvent avoir vis-à-vis d'elles. Comme le dit Magali : *« il y en a, ils sont là avec leur portable, ils discutent, ils rigolent… ils font comme si on n'existait pas. Ils ne disent pas bonjour, pas merci, rien. Mais on n'est pas des machines quand même ! »* Ici, l'impression de ne pas exister et d'être assimilée à une machine, c'est-à-dire (in)visible et transparente, constitue le point d'orgue de toutes les marques d'ingratitude.

---

[261] Alonzo P., « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, n°76, 1998, p. 43.
[262] Honneth A., *La société du mépris, Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte, 2008.

Pire encore : certains clients profitent de la situation pour *« passer leurs nerfs »* sur les caissières et chercher à les rabaisser. D'abord, certains leur font des remarques avilissantes. Ainsi en est-il, par exemple, quand ils leur laissent entendre qu'elles ne savent pas compter. En témoignent les propos de Céline : *« l'autre jour, j'ai halluciné. J'étais en train de rendre la monnaie à un client. Je sais pas. J'ai du dire un truc, du genre : "et 20 euros qui font 40", et le client, ce connard, il m'a répondu : "oui, oui, c'est ça. 2 et 2, ça fait 4". Du style, c'est bien ma pauvre, tu sais bien compter. »* Pour les caissières, ce genre de remarques est vécu comme une sorte d'agression gratuite. Cela explique d'ailleurs le fait qu'elles expriment parfois le sentiment d'être un « défouloir ». Ensuite, certains clients ne vident pas leur caddie[263]. Comme le dit Marine, *« il y en a, ils avancent leur caddie…et voilà ! Ils font comme si c'était à nous de le vider. Comme si on était leur boniche. »* Cet extrait d'entretien est tout à fait significatif de la manière dont les caissières vivent ce genre d'attitude. En effet, de par leur comportement, les clients amènent parfois les caissières à avoir le sentiment, non pas de leur rendre service, mais, au contraire, d'être à leur service. Cette distinction est, nous semble-t-il, fondamentale et renvoie à l'état de *servitude* que A. Jeantet a si bien analysé[264] (nous y reviendrons). Enfin, Marie nous raconta comment, la pointant du doigt, une mère dit à sa fille : *« tu vois, si tu travailles pas à l'école, tu finiras comme la dame. »* Bien que plus rare et ne peuplant pas leur quotidien, ce genre de remarques est d'une violence inouïe. Comme le dit Marie : *« qu'elle pense que les caissières sont des ratées, c'est son droit. Chacun pense ce qu'il veut. Mais ce que j'arrive pas à comprendre, c'est pourquoi elle fait ça devant moi. C'est vrai, qu'est-ce que ça lui apporte ? Qu'est-ce qu'elle cherche à part m'humilier ? Pour moi, ce genre de clients, c'est des connards. Ils nous prennent pour de la merde… et ils nous le font bien comprendre. »* Comme le laissent transparaître les propos de Marie, les caissières se sentent rabaissées, dégradées et même « humiliées » par ce type de remarques.

Cela dit, se sentant agressées, il va sans dire qu'elles ne se laissent pas faire et usent de toutes les ruses pour se faire respecter. D'abord, certaines disent : « Bonjour »

---

[263] Ce genre de pratiques est, nous semble-t-il, assez spécifique au milieu du bricolage. Les caissières disposant d'un pistolet pour scanner les produits qui, de par leur volume, ne peuvent être disposés sur le tapis des caisses, il arrive en effet que certains clients laissent leurs marchandises dans leur caddie et attendent que les caissières se lèvent et fassent le tour de leur caisse pour les scanner. C'est là une pratique qui est à l'origine de nombreuses altercations.

[264] Jeantet A., *op. cit.*

une fois, puis, s'ils ne répondent pas, crient bien fort : « bonjour Monsieur ». C'est là une manière pour elles de les mettre publiquement face à leur impolitesse. Ensuite, lorsque des clients sont au téléphone et les ignorent, certaines arrêtent de travailler et attendent qu'ils terminent leur communication pour s'occuper d'eux. En procédant ainsi, elles espèrent les mettre mal à l'aise, sinon vis-à-vis d'elles, du moins à l'égard des clients qui attendent, et qui interviennent parfois. Enfin, toujours pour le cas des clients qui passent en caisse avec leur téléphone portable – exemple qui revient très souvent au cours des entretiens –, il arrive que certaines caissières les ignorent à leur tour et prennent directement le client qui suit.

D'un certain point de vue, ces différentes pratiques sont efficaces. Pour les caissières, c'est une manière *« de se faire respecter »* (Céline), de ne pas *« se laisser marcher sur les pieds »* (Marie) et *« de montrer qu'[elles] existent »* (Magali). Seulement, les managers ne l'entendent pas de cette oreille. Pour eux, en plus de ralentir les cadences, ces pratiques mènent tout droit au litige. C'est pourquoi Hervé, leur responsable, planifia une formation pour leur apprendre à gérer autrement ce type de situations. Voici ce qu'il nous dit :

> *« Ce sont vraiment des situations où on voit des choses assez hard. C'est quelque chose qui n'est pas facile à gérer. Mais bon, le client, en général, il ne veut pas mettre mal à l'aise l'hôtesse, c'est plutôt qu'il a sa vie et que, quand il passe en caisse, pour lui, ce n'est pas un acte primordial. Après, c'est vrai qu'on a affaire à un manque de sociabilité. Il y a certains comportements qui ne sont pas acceptables. Mais bon, mon truc, ça a toujours été de leur dire qu'aujourd'hui, effectivement, on est d'accord pour dire que ce n'est pas sympa, que par rapport à elles, c'est un manque de politesse, on est d'accord, mais qu'après tout, c'est un client comme un autre et, nous, on n'est pas là pour faire leur éducation. Concrètement, ce n'est pas parce qu'un client est impoli, ne dit pas bonjour ou ne nous calcule pas, qu'on doit partir et qu'on doit le prendre pour nous. Bon, c'est sûr que ce n'est pas facile tous les jours. Mais, on essaie toujours de prendre du recul. Notre rôle, c'est de traiter ce client au même titre qu'un autre. Il a droit à son BONJOUR. Il a droit à son MERCI. Et il a droit à son SOURIRE. »*

La posture d'Hervé est claire : il entend leur colère et leur indignation. Seulement, il a beau la comprendre et, d'une certaine manière, la trouver légitime, il faut qu'elles apprennent à passer outre. Elles doivent continuer à travailler, garder le sourire et leur dire, malgré tout et quoi qu'il arrive, bonjour, merci et au revoir. Comme il dit : *« des clients comme ça, on en aura toujours, on n'y peut rien. Concrètement, ce que j'attends de mes hôtesses, c'est justement qu'elles sachent gérer toutes seules ce genre de situations. Si elles tapent un scandale à chaque fois qu'un client leur dit pas bonjour ou les calcule pas, on n'a pas fini. Pour moi, ça devient ingérable. »* Voilà pourquoi, au cours de sa formation, après avoir fait des mises en situation et des tours de table pour savoir comment chacune d'elles réagissait dans telle ou telle situation, il leur conseilla de prendre de la distance, rester calme, continuer à travailler et, si besoin est, dire poliment : *« s'il vous plait Monsieur, il faut payer. Il y a des gens qui attendent derrière. »* Pour avoir été caissier, il sait pertinemment que, dans la pratique, les choses ne sont pas aussi simples. Seulement, être une bonne « hôtesse », pour lui, c'est justement savoir *« prendre du recul »* et *« ne pas le prendre pour soi »*. *« Affirmer son professionnalisme »*, comme il dit, c'est justement ne pas réagir et apprendre à « faire avec ». Le message de la hiérarchie est donc clair : elles doivent prendre sur elles, s'adapter au client et, surtout, ne pas entrer en lutte ; en un mot : passer de la résistance à l'évitement des conflits.

Bien sûr, tous les clients ne se comportent pas de la sorte. Le contact client est parfois source de reconnaissance et, par là, de satisfaction personnelle. Par exemple, le moment où Marie retire le plus de satisfaction au travail est lorsqu'elle rencontre un litige, qu'elle le gère bien et que, par la suite, les clients la reconnaissent, viennent lui dire bonjour et se renseignent pour savoir si elle travaille. Cela dit, ce ne sont pas ces aspects gratifiants de la relation au client qui sont mis en avant. Toutes les caissières rencontrées ont spontanément énoncé les multiples marques d'irrespect et de dévalorisation qu'elles subissent. Même si celles-ci ne concernent peut-être qu'un client dans la journée, elles occupent une place bien plus importante dans leur tête[265]. Et cela a toute son importance. En effet, peu importe, sur un plan objectif, le nombre de fois où surviennent ces marques de dévalorisation. Sur un plan subjectif, elles occupent une place de premier ordre : elles tendent à générer un rapport négatif au travail et le

[265] Vallery G., Bonnefoy M.-A., Eksl R. et Tédesco J., *op. cit.*, p. 15.

sentiment d'être au service des clients. Ainsi, outre la charge physique du travail, c'est la non reconnaissance des efforts qu'il incombe qui semble le plus difficile à surmonter[266]. Car, par leurs remarques et pratiques de vexation, les clients amènent les caissières à penser que *« caissière, tout le monde peut le faire »*. Comme le dit Magali : *« T'as des clients, ils n'ont même pas besoin de parler. Rien qu'à leur manière de te regarder et de jeter leurs marchandises sur le tapis, tu sens qu'ils te prennent pour de la merde. Dès fois, j'ai l'impression d'être un défouloir! »* En d'autres termes, et comme l'a par ailleurs bien montré P. Alonzo, par ces marques de dévalorisation, les clients « conduisent les caissières à ressentir de profonds sentiments de déconsidération de soi[267]. »

On peut donc dire que ce manque de reconnaissance, voire cette ingratitude, génère un désengagement et une prise de distance des salariés dans leur rapport subjectif aux clients. Seulement, dire cela ne signifie pas que les clients n'interviennent pas dans la mobilisation des caissières. Bien au contraire : ils y jouent un rôle important, de premier ordre même, en ce qu'ils contrôlent et encadrent leur travail. En effet, tous les éléments pointés dans la première section de ce chapitre sont ici réunis pour que la pression du flux client soit forte. D'un côté, le flux de production est continu, le débit du flux client est élevé et les temps d'attente sont souvent jugés longs. De l'autre, il n'y a pas de coulisses, ni visuelles, ni auditives, ni à l'égard du client engagé dans la relation de service, ni à l'égard de ceux qui attendent. En bref, comme nous l'avons montré dans la première section de ce chapitre, les clients, par la nature du flux et leur suspicion à l'égard des caissières, exercent un contrôle permanent de leur travail. Ce contrôle est d'ailleurs d'autant plus prégnant que, deux fois par mois, de manière inopinée et à l'insu des caissières, des « clients mystères » passent à leur caisse et évaluent leur sympathie, leur rapidité, la longueur de leur file d'attente et leur présentation. Donnant lieu à une note, cette évaluation permet ensuite d'établir un classement entre les différents magasins et de récompenser les meilleurs d'entre eux. Ainsi, derrière la rhétorique du jeu, les résultats obtenus à ce challenge « top accueil » sont souvent évoqués par la hiérarchie et tiennent une place de premier ordre dans le management des caissières.

---

[266] Pour C. Dejours, ce défaut de reconnaissance est d'ailleurs l'une des principales sources de souffrance au travail. Voir Dejours C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Ed. du Seuil, 1998, pp. 36-38.
[267] Alonzo P., *op. cit.*

Les pratiques managériales ne font donc pas qu'invoquer la figure du client pour pacifier les rapports sociaux de production[268]. Elles renforcent également le contrôle exercé par les clients incarnés[269]. D'un côté, l'inspection de la hiérarchie revêt les habits du client. Le « client mystère » peut être n'importe qui et, par cela même, une véritable superposition des rôles d'encadrement s'opère. De l'autre, de par la place qui leur est donnée dans les discours managériaux[270] et les campagnes de communication externe[271], les clients sont autorisés, voire invités, à manifester leur insatisfaction. En cela, ces dispositifs les convient à endosser une fonction d'encadrement et de contrôle du travail. D'autant que des boîtes à réclamation sont ostensiblement placées à cet effet juste derrière les caisses. Ils sont donc mis dans une situation qui leur donne les pleins pouvoirs ou tout au moins renforce l'état de subordination des caissières à leur égard. En définitive, cette pratique managériale accroît conjointement le poids de l'encadrement hiérarchique et du contrôle exercé par les clients[272].

---

[268] Maugeri S. (dir), *Au nom du client*, Paris, L'Harmattan, 2006.

[269] Dujarier M.-A., « Standardisation vs personnalisation : le consommateur mis au travail d'organisation», *in* Maugeri S. (dir), *Au nom du client*, op. cit.

[270] Chez Leroy Merlin, le *référentiel de compétences* à partir duquel sont évalués les salariés est constitué de trois axes dont l'un est intitulé : *« nous sommes la référence mondiale de la satisfaction client »*. Dans cet axe sont déclinés les différentes compétences (en termes de connaissances, de savoir faire métier et d'aptitudes) que les salariés doivent mettre en œuvre pour gérer la relation client et obtenir leur satisfaction. Outre cet exemple, nombre d'études pointent la place que tient désormais le client dans les discours managériaux. Voir en particulier les travaux de S. Beauquier : « Quand "l'orientation client" vide le travail de son sens. Le cas de la ligne 14 du métro parisien », *Recherche Transports Sécurité*, n°84, Juillet-Septembre, 2004, pp. 189-202 et « Effets de l'orientation client sur le travail des agents en contact direct avec les clients. Le cas des agents du métro parisien et des gestionnaires d'assurances », *IXème journées de Sociologie du travail*, Paris, 20 et 21 Novembre, 2003.

[271] Sur ce point, Dominique Dessors a bien montré la manière dont les clients d'EDF s'emparent des slogans publicitaires pour asseoir leur pouvoir vis-à-vis des agents et faire valoir de nouveaux droits. Voir Dessors D., « Le client est roi, la prescription lui incombe », *in* Hubault F. (coord.), *La relation de service. Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, op. cit., pp. 247-252.

[272] Cela nous amène à engager une discussion avec la sociologie de l'encadrement que prône F. Mispelblom (*op. cit.*). Tout l'intérêt de sa posture est d'opérer un pas de côté par rapport à la sociologie des cadres. En effet, dans la mesure où certains cadres sont de hauts techniciens qui n'occupent aucune fonction d'encadrement, il récuse le pré supposé selon lequel les cadres encadrent et, par suite, passe d'une sociologie de la catégorie cadre à une sociologie de l'activité d'encadrement. Ce qui l'intéresse, c'est donc le travail d'encadrement réalisé et ce, quelque soit le statut, qu'il s'agisse d'un agent de maîtrise ou d'un cadre. Sur ce point, sa posture nous semble fertile. Seulement, si son objet de recherche devient l'activité d'encadrement du travail, alors, force est de constater que sa grille de lecture omet complètement de prendre en considération un acteur majeur de cette activité. Car pas un mot n'est prononcé quant à l'activité d'encadrement réalisée par le client. Or, l'examen de nos différents terrains ne laisse pas de doute. La plupart des experts en *front office* rencontrés estiment que, si le client est source de satisfaction au travail, il est également l'une de leurs principales sources d'encadrement et de contrôle. Cela ressort d'autant plus que l'activité de travail en question est soumise à une forte pression du flux client (section 1). Cette omission de la sociologie de l'encadrement se cristallise d'ailleurs dans le titre de l'ouvrage : « encadrer, un métier impossible ? ». Car, dire cela revient à présupposer que l'activité d'encadrement est nécessairement un métier. Or, sauf à nous démontrer que le travail d'encadrement

Concluons sur le cas typique des caissières : l'encadrement coercitif du travail – auquel participe largement les clients – combiné aux nombreuses marques d'irrespect et de dévalorisation font que les caissières ont moins le sentiment de *rendre service* que *d'être au service des clients*. C'est pourquoi, ici, *servir* renvoie à l'instrumentalisation de l'autre, c'est-à-dire à la situation où l'autre est nié en tant que finalité. Or, la situation dans laquelle un individu est dans un état de soumission, de contrainte et d'abnégation de soi porte un nom : *la servitude*[273] (au sens d'être au service de quelqu'un et non d'esclave). Nous nommerons donc s*ervitude* la situation typique dans laquelle, le client déléguant du sale boulot et la pression du flux client étant forte, l'expert en *front office* tend à avoir le sentiment d'être au service du client. En ce cas, la suspicion l'emporte sur la confiance, en tant que le contrôle du travail prédomine sur l'autonomie octroyée, de même que l'ingratitude l'emporte sur la reconnaissance, en tant que les marques d'irrespect et de dévalorisation structurent leur rapport au travail (voir schéma ci-dessous).

3.2. Les kinésithérapeutes : un cas typique de mandat avec une faible pression du flux client

Le cas des kinésithérapeutes est différent. Tout d'abord, la pression du flux client est faible en ce que, d'un côté, son débit est bas et, de l'autre, l'existence de salle d'attente isole les personnes engagées dans la relation de service de celles qui attendent. Chez les kinésithérapeutes, le flux client ne constitue donc pas une contrainte comparable à celle exercée sur les caissières[274]. Mais ce n'est pas tout. Comme nous

---

réalisé par le client relève d'un métier, ce que l'on peut raisonnablement récuser, il apparaît clairement que le rôle du client dans le contrôle du travail constitue un angle mort de la sociologie de l'encadrement. En un mot, si cette sociologie renvoie à l'analyse des dispositifs techniques et humains d'encadrement, encore faut-il distinguer dans le dispositif humain d'encadrement celui qui est interne à l'entreprise-organisation de celui qui est externe et renvoie à l'activité d'encadrement exercée par les clients.

[273] Jeantet A., *op. cit.*, p. 200.

[274] Dire cela ne signifie pas que cette rencontre ne constitue pas par ailleurs une contrainte. En effet, comme toute rencontre, celle entre le kinésithérapeute et ses patients comporte son lot de contraintes, ne serait-ce qu'au niveau de la *présentation* et de ce que les études en marketing des services se sont évertuées à montrer, à savoir le *décor* et *l'accessibilité* du lieu de la rencontre. Cela dit, on ne saurait alors parler de contrainte du client en termes de flux.

l'avons vu, le différentiel de compétence fait que les patients mandatent les kinésithérapeutes pour résoudre leur problème et, par cela même, leur octroient toute latitude quant à la manière de procéder au traitement de la demande. Comme le dit Denise, *« moi, j'y connais rien. La seule chose que je peux faire, c'est dire où j'ai mal. Après, je m'en remets à Nicolas, je lui fais confiance. »* Et Alexandre d'ajouter : *« Chacun son métier. Si Yannick a fait toutes ces études, c'est pas pour rien. Il s'y connaît mieux que moi. »* En outre, nos observations témoignent de la docilité des patients. Notamment dans la mise en œuvre de certaines manipulations, lorsque les kinésithérapeutes leur demandent de se mettre dans telle ou telle position. Cette malléabilité des patients, cette soumission des corps révèlent une certaine confiance à l'égard des kinésithérapeutes. Bien entendu, une certaine méfiance latente est toujours présente. Si après plusieurs séances la douleur persiste, voire augmente, certains patients ne reviennent pas. Il n'en demeure pas moins qu'ils n'ont guère d'autre choix que de leur faire confiance *a priori*. Au final, on peut donc dire que le différentiel de compétence entre en cohérence avec la faible pression du flux client puisque, l'un dans l'autre, les clients octroient davantage d'autonomie aux kinésithérapeutes qu'aux caissières dans la manière de réaliser leur travail.

Par ailleurs, il convient aussi d'examiner en quoi l'attitude du client diffère ici de ce que nous avons pu montrer à l'égard des caissières. Commençons par les marques de respect. Il ressort de nos observations qu'il est extrêmement rare que les patients ne disent pas « bonjour » et « au revoir » à leur kinésithérapeute. Cela dit, contrairement aux caissières, ces derniers n'y prêtent guère attention. A aucun moment, l'un d'entre eux a souligné cet aspect. Le fait que les patients disent « bonjour » et « au revoir » leur paraît des plus normal et ne témoigne pas, à leurs yeux, d'une reconnaissance particulière à leur égard. Autrement dit, ces formes élémentaires de la politesse tiennent une place importante dans le rapport au travail des experts en *front office* que dans la mesure où elles viennent à manquer.

Cela dit, ce n'est pas parce que les kinésithérapeutes n'accordent pas d'intérêt particulier à ces marques de politesse qu'ils ne retirent pas par ailleurs de satisfaction du contact avec leurs patients. Bien au contraire. D'une part, la relation avec les patients est l'occasion de sympathiser, d'être reconnu pour les qualités de l'homme qui se cache

derrière le « masque » de kinésithérapeute. Comme le dit Joffrey, *« j'aime bien le contact avec les patients. On a un contact qui est en général assez bon avec eux. Ca se passe plutôt bien. Après, comme on parle beaucoup pendant les séances, ça nous arrive de sympathiser avec certaines personnes. C'est vrai que c'est sympa. »* Ou encore : *« ma patientèle, elle va du bébé à la mémé. Je trouve ça sympa parce qu'en fait on rencontre toujours des gens différents et en même temps, on les revoit plusieurs fois. Suffisamment pour qu'on finisse par les connaître. Il y en a même avec lesquels on finit par sympathiser » (Yannick).* Or, sympathiser signifie que la relation au patient dépasse le cadre formel de la relation de service. Il s'agit moins, en effet, de la reconnaissance des soins prodigués que de celle des affinités de caractère. Et par là, c'est alors davantage l'homme que le kinésithérapeute qui est reconnu. En d'autres termes, la relation au patient est ici source de reconnaissance, mais pas en tant que professionnel.

D'autre part, ce qu'ils appellent *« le retour des patients »* est omniprésent dans leurs discours et tient une place centrale dans leur rapport au travail. Comme le dit Nicolas, *« c'est le retour qu'on a des patients qui est intéressant. Si on travaille uniquement pour encaisser l'argent et si on ne se soucie pas de savoir si on a fait du bien à la personne, autant faire un autre métier. »*

Ce que dit Nicolas laisse transparaître une chose : lorsque les kinésithérapeutes parlent du retour de leurs patients, il y a en creux la question de savoir s'ils les ont soulagés. D'ailleurs, lorsque nous leur demandons ce qu'est une bonne journée pour eux, ils nous répondent, à l'image de Joffrey, que *« ça dépend du résultat. Une bonne journée, c'est une journée où on a le sentiment de bien soulager les patients. »* Ici, le résultat, c'est-à-dire ce qui, à leurs yeux, est le produit de leur travail, sa finalité même, réside dans le fait de soulager les patients. Or, comment les kinésithérapeutes peuvent-ils savoir s'ils ont fait du « bon boulot », s'ils ont, oui ou non, soulagé leurs patients ? Comme le dit Yoann, *« rien qu'en faisant nos techniques, on sait, on le sent, qu'on soulage la personne. Même si, parfois, on se plante aussi. On croit avoir réussi une séance et quand le client revient, en fait, ce n'était pas ça. »* La dimension technique et le contact physique permettent donc aux kinésithérapeutes d'avoir une idée du résultat de leur travail. Seulement, bien que le corps du patient apparaisse à l'état d'objet[275], de

[275] Il est ici fait référence à la relation triangulaire entre prestataire, destinataire et objet que conceptualise E. Goffman et que, par la suite, de nombreux auteurs ont repris, comme notamment J. Gadrey. Notre définition de la marchandise service s'appuie, elle aussi, sur cette conceptualisation triangulaire.

« matériau humain[276] » ou « d'humanité matérialisé[277] », il n'en demeure pas moins que ce matériau est spécifique[278]. Car l'appréciation du résultat du travail repose, en dernière analyse, sur ce que le patient en dit, à plus forte raison lorsqu'il s'agit d'évaluer la douleur d'autrui. Comme le dit Joffrey, *« bien sûr, quand on fait nos techniques, on peut avoir une idée de la qualité de notre travail. Mais la vérité, c'est celle du patient. C'est lui qui nous dit quand on lui fait du bien. »* C'est donc essentiellement grâce au *« retour »* de leurs patients que les kinésithérapeutes apprécient véritablement les effets de leur travail. *« C'est quand la personne, à la fin de la séance, [leur] dit : "ha là, le massage, je l'ai bien senti. Maintenant, je me sens moins contracté, plus détendu" » (Nicolas).* Ou encore *« quand d'une séance à l'autre, la première chose qu'elle [leur] dit, c'est qu'elle dort mieux, qu'elle ressent moins la douleur » (Yoann).*

Cela dit, ce n'est pas en une séance qu'ils savent s'ils ont fait du bon travail. Comme le dit Yannick, *« sur une personne qui a des rhumatismes et qui a 15 séances, ça va être au bout de 10-12 séances. La personne, elle va te dire : "là, j'arrive à faire des choses que je n'arrivais plus à faire. Je dors mieux. J'ai moins souvent mal. La douleur est moins intense". Des choses comme ça. Et ben là, on est content. »* Et Yoann d'ajouter : *« ce n'est pas en une séance. Ca va être au fil des séances, des conseils qu'on leur donne, des choses pour lesquelles on leur dit de faire attention. Par exemple, d'éviter tel geste, de leur montrer comment mieux faire certaines choses. C'est sur la distance. Après, c'est sûr que quand on voit les résultats, ça fait plaisir. On en tire une certaine satisfaction personnelle. »*

---

[276] Halbwachs M., *Classes sociales et morphologie. Les caractéristiques des classes moyennes*, Paris, Minuit, 1972, p. 106.

[277] E. Goffman écrit: « En tant que matériau, les hommes peuvent revêtir en quelque sorte les mêmes caractéristiques que des objets inanimés » (Goffman E., *op. cit.*, p. 121). Précisons toutefois que ce concept d'humanité matérialisé d'E. Goffman reprend exactement les mêmes analyses que M. Halbwachs avait faites avant lui, sans qu'aucune référence n'y soit faite. En citant M. Halbwachs avant E. Goffman, nous restituons donc, à notre manière, la paternité de cette idée à qui de droit. La découverte de cette filiation n'est pas de nous, mais d'A. Jeantet (Cf. Jeantet A., *Le travail des guichetiers de la poste : une relation sociale à définir*, op. cit., p. 220.).

[278] Reprenant l'opposition faite par E. Goffman entre « l'homme comme chose » et « l'homme comme fin », A. Jeantet écrit ceci : « si les hommes sur lesquels on travaille peuvent être pris pour des choses, pour des moyens, ils sont aussi des fins en soi. Et cela contredit, à notre sens, ou tout au moins limite, la conceptualisation élaborée à travers la notion de "matériau humain" ». (*Ibidem*, p. 221.). Le cas des kinésithérapeutes illustrant à merveille les limites de ce concept, nous rejoignons la critique qu'elle formule à son égard. Cela étant, nous reconnaissons par ailleurs tout l'intérêt de ce concept d'un point de vue analytique en ce qu'il révèle la tension qui peut exister entre la tentative d'objectivation et d'instrumentalisation de l'autre, en l'occurrence le client, et les résistances de ce matériau spécifique qu'est l'humain.

Autrement dit, le retour des patients n'intervient qu'à terme. Et c'est à ce moment précis que les kinésithérapeutes retirent le plus de *« plaisir »* et de *« fierté »* de faire ce métier. On voit donc bien ici que le retour des patients donne du sens au travail et aux efforts qu'il incombe. Il permet non seulement de *constater* le produit du travail réalisé, mais aussi, et surtout, d'obtenir la reconnaissance et la *gratitude* de leur patient[279]. Comme le dit Joffrey, *« j'aime bien rendre service aux gens. Comment dire…sentir qu'ils ont besoin de toi, en fait, et que tu les soulages. Tu réponds à une demande et tu peux les soulager. Donc, forcément tu te sens utile. Après, t'as des gens qui sont contents, bien sûr. T'as des sourires, des compliments. Ils te disent que tu leur as fait du bien, que tu les as soulagé et ça, c'est vrai que ça fait plaisir. Tu te dis que tu ne bosses pas pour rien. »*

Ici, on comprend que si le souci de soulager les patients est si prégnant, c'est que les marques de reconnaissance et de gratitude qui s'ensuivent donnent aux kinésithérapeutes le sentiment d'être utile et de rendre service à leurs patients. Comme le dit Nicolas, *« le retour, c'est du relationnel. Les gens, lorsqu'ils nous disent qu'on les a soulagé, que ça leur a fait du bien, lorsqu'ils nous ramènent une boîte de chocolat ou une bonne bouteille de vin, ça vient d'eux. Ce n'est pas, on fait un chèque parce qu'il faut payer les séances. Non, ça vient d'eux. C'est ça qui fait plaisir. Pas pour le cadeau. Le cadeau, c'est symbolique. C'est plus parce que, pour moi, ça veut dire : "vous nous avez fait du bien, on est content de vos soins, en retour, on veut vous faire plaisir aussi". Ce sont ces gestes d'attention qui font que j'aime faire ce métier. Au moins, je me dis que je suis utile, que je sers à quelque chose. »*

Pour conclure sur le cas typique des kinésithérapeutes, on peut dire que les patients, de par la reconnaissance et la confiance qu'ils manifestent, participent grandement au sentiment « d'être utile », « de soulager » et « de rendre service » que l'on retrouve dans les discours des kinésithérapeutes[280]. Ici, contrairement au cas

[279] Cette distinction entre reconnaissance au sens de *constat* et reconnaissance au sens de *gratitude* n'est pas de nous, mais de C. Dejours. Voir Dejours C., *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard Editions, 1993, pp. 225-226.

[280] D'après C. Baudelot et M. Gollac, ce sentiment constitue d'ailleurs l'une des principales sources de plaisir au travail. Voir Baudelot C, Gollac M., « Les quatre sources du plaisir au travail », *in* Baudelot C., Gollac M., *Travailler pour être heureux ? Le Bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003, pp. 163-190.

typique des caissières, la confiance l'emporte sur la suspicion ; la reconnaissance l'emporte sur l'ingratitude et la dévalorisation (voir schéma ci-dessous)[281].

3.3. Le modèle de la contribution managériale des clients

Il se dessine donc un continuum aux extrémités desquels se situe à un pôle le cas typique des caissières et à l'autre pôle le cas typique des kinésithérapeutes. D'un côté, les caissières tendent à avoir le sentiment d'être dans un état de servitude ; de l'autre, les kinésithérapeutes ont davantage l'impression de rendre service. Dans un cas, on est dans le *du*, dans l'autre dans le *don*. Dans un cas, on est dans *la contrainte*, dans l'autre dans *l'altruisme* et *la vocation*. Dans un cas, on est dans *la suspicion et le contrôle*, dans l'autre dans *la confiance et l'autonomie*. Bref, l'attitude des clients jouent un rôle de premier ordre dans le rapport au travail des experts en *front office* et dans ce qui fait sens pour eux. Cela dit, la reconnaissance des clients n'est qu'une source de reconnaissance au travail parmi d'autres. Si la plupart des études tendent à ne pas questionner, ou à minorer, le rôle que jouent les clients dans le sens du travail[282], il

[281] Bien sûr, outre le différentiel de compétence et la pression du flux client, le fait que certains kinésithérapeutes travaillent en profession libérale vient renforcer cette opposition par rapport au cas des caissières. Cela dit, il ne faudrait pas pour autant en conclure que cette opposition est fondamentalement différente lorsqu'ils sont salariés. Car, si, comme nous l'avons vu, l'attitude des patients est, en effet, parfois radicalement différente dans les maisons de retraite, c'est moins parce que les kinésithérapeutes sont salariés que parce que leur intervention leur est imposée. A cet égard, cet exemple fait figure d'exception. En effet, d'après les kinésithérapeutes qui travaillent ou ont travaillé dans des hôpitaux, le fait d'être salarié ou indépendant ne change pas fondamentalement l'attitude que les patients adoptent à leur égard.

[282] En effet, comme nous l'avons mentionné en introduction de ce chapitre, les études sur l'implication au travail ne traitent pas, ou alors très peu, du rôle que joue le client (incarné) dans le rapport au travail des experts en *front office*. Cela dit, il en est de même des études sur le sens du travail ou l'identité. Par exemple, F. Hanique, qui consacre un ouvrage entier à traiter de la question du sens du travail des guichetiers de la poste, ne réserve que trois pages à la gratification par la reconnaissance du client (F. Hanique, *op. cit.*, pp. 167-169). Mais plus que le nombre de pages qu'elle consacre à cette question, c'est la place que celles-ci tiennent dans l'analyse qui soulève des questions. En effet, F. Hanique défend la thèse selon laquelle la modernisation des guichets de la Poste aurait engendré une perte de sens du travail. Pour cela, elle insiste notamment, et à juste titre nous semble-t-il, sur le fait que les guichetiers doivent répondre à des injonctions contradictoires. Ils doivent faire bien, mais surtout vite ; rendre service, mais surtout vendre. Elle insiste également sur le fait que la reconfiguration spatiale des guichets (suppression des vitres, abaissement du comptoir, etc.) a rendu plus difficile les communications latérales qui s'opéraient au sein du collectif de travail alors que celles-ci participaient à la transmission des connaissances et à la formation des nouveaux guichetiers. A ce titre, il existe donc bien une perte de sens du travail. Seulement celle-ci se situe dans le rapport à l'institution (ce qu'on leur demande entre en contradiction avec l'image qu'ils ont de ce qu'est un service public) et au collectif de travail (isolement des travailleurs). Elle nous dit qu'ils essayent, qu'ils cherchent à redonner du sens à leur travail.

convient de ne pas tomber dans l'excès inverse. Bien entendu, la question du sens du travail pour les experts en *front office* n'est absolument pas réductible aux marques de reconnaissance qui émanent des clients. Schématiquement, on peut identifier deux autres sources typiques de reconnaissance au travail : d'un côté, il y a celle de l'institution et de ceux qui la représentent, la hiérarchie, avec notamment les modalités de rémunération, les perspectives de carrière, les responsabilités et l'autonomie octroyée aux travailleurs. De l'autre, il y a celle qui émane du collectif de travail, qu'il s'agisse des affinités de caractère ou du travail réalisé, et de ce que C. Dejours appelle le jugement de beauté[283]. Ainsi, lorsque, dans le cas des caissières, les clients tendent, de par leur attitude, à générer un rapport négatif au travail, ce qui fait que ça tient, que les caissières trouvent du sens au travail et, par là, la force de revenir chaque matin, c'est qu'elles trouvent auprès de leurs collègues ou de la hiérarchie les ressources pour compenser, échanger et évacuer toutes les difficultés associées au contact client. A l'inverse, plus les clients sont reconnaissants à l'égard de l'expert en *front office*, moins les autres sources typiques de reconnaissance s'avèrent nécessaires. Par exemple, en tant qu'indépendants, les kinésithérapeutes rencontrés n'ont pas de reconnaissance institutionnelle et, par conséquent, de perspective de carrière au sein de celle-ci. En outre, parmi eux, certains travaillent seuls, sans collègues, et n'ont de ce fait pas d'autres interlocuteurs et donc sources de reconnaissance possible que celle de leurs patients. En ce cas, s'ils tiennent, s'ils trouvent du sens à leur travail, c'est qu'ils ont le

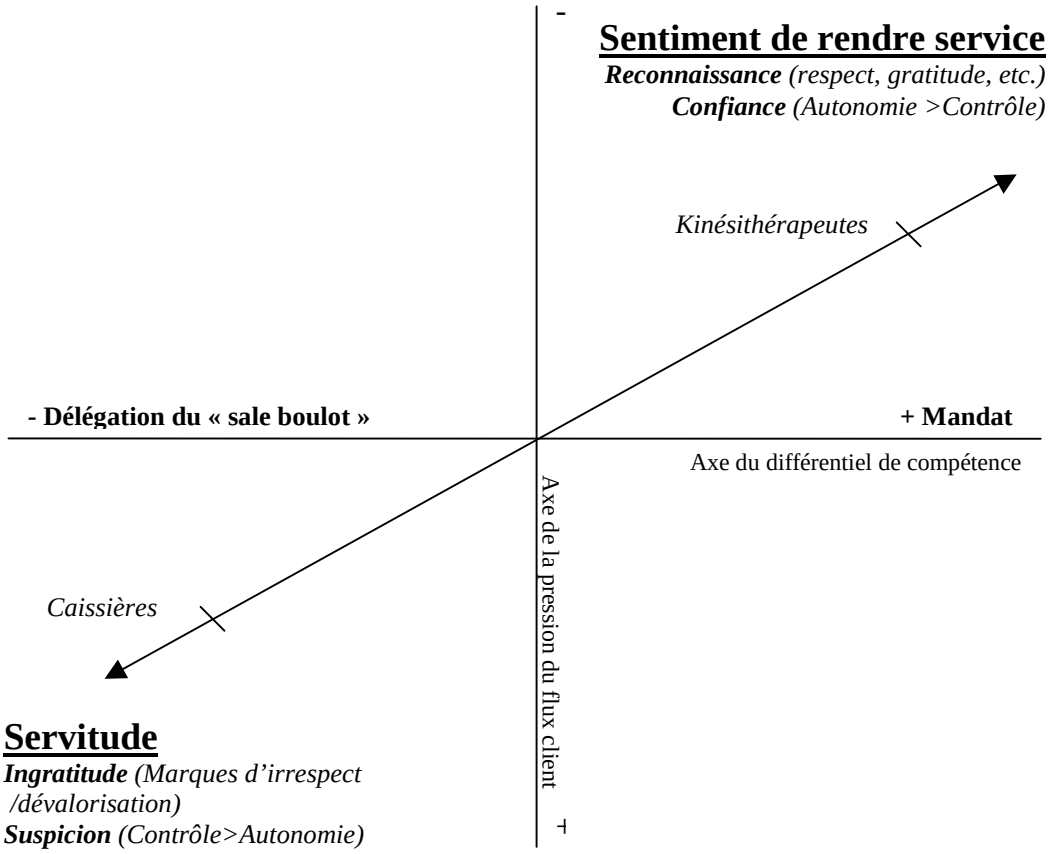
---

Seulement, si tout le monde n'est pas en dépression et parvient à revenir tous les matins, c'est peut-être qu'ils ont trouvé. La question devient donc : qu'est-ce qui fait que ça tient ? Plutôt que de perte de sens du travail, peut-être s'agit-il davantage d'un déplacement de ce qui fait sens au travail ? Certes, nous n'avons pas étudié les mêmes terrains. Cela dit, il ressort de notre étude que le contact client, aussi pénible soit-il, constitue toujours par ailleurs, une source de reconnaissance. Or, lorsque les autres sources de reconnaissance font défaut. Il apparaît légitime de poser l'hypothèse selon laquelle la reconnaissance du client participe de l'acceptation des conditions de travail. Pour le cas des guichetiers, il aurait sans doute été intéressant de creuser cette question. D'autant que A. Jeantet, qui étudie le même terrain, à peu près à la même période, pointe toute l'ambivalence de la relation au client. Quant aux études sur l'identité au travail, il n'est qu'à regarder les travaux de R. Sainsaulieu (*L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985 (1977)) et de C. Dubar (*La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2000 (1991)) pour s'apercevoir que leurs typologies tendent à ne pas intégrer le rôle que jouent les clients dans la construction des identités professionnelles. D'ailleurs, aujourd'hui encore, le client reste « une figure qui nous dérange », pour reprendre l'expression d'A. Borzeix (Cf. Borzeix A., « Relation de service et sociologie du travail. L'usager : une figure qui nous dérange ? », *op. cit.*). Lors d'un récent colloque sur l'identité au travail, nous avons pu constater que personne, ou presque, n'abordait la question, pourtant centrale, du rôle des clients dans l'identité au travail des experts en *front office* (Causer J.-Y., Durand J.-P., Gasparini W. (coord.), *Les identités au travail. Analyses et controverses*, Toulouse, Octarès, 2009).

[283] Dejours C., *op. cit.*, pp. 226-227.

sentiment d'être utile et de rendre service grâce aux marques de reconnaissance que leur témoignent leurs patients.

Figure n°8 : Le rôle des clients dans le rapport au travail des experts en *front office*



Légende :

- Rapport au travail des experts en *front office*

- *Attitude des clients à leur égard*

Source : Tiffon G.

Par ailleurs, il va sans dire qu'il existe entre ces deux cas typiques une multiplicité d'activités de service différentes qu'il conviendrait d'étudier précisément pour pouvoir les positionner relativement aux variables retenues par le modèle[284]. En ce qui concerne les téléopérateurs de France Télécom, on constate que la pression du flux client y est très forte et constante, mais qu'en revanche le différentiel de compétence y est variable, selon le niveau de compétence des clients et la nature de la demande, en particulier pour les téléconseillers du SAV Wanadoo dont les problèmes à résoudre comportent parfois un haut degré de complexité. En cela, s'ils devaient être représentés graphiquement, ils se trouveraient très proches des caissières sur l'axe des ordonnées, mais légèrement sur leur droite sur l'axe des abscisses. Quant aux conseillers de vente, leur situation est doublement variable. D'un côté, la pression du flux client fluctue selon les périodes d'affluence. Elle varie principalement en fonction des heures et des jours de la semaine. De l'autre, le faisceau de tâches du métier, pour reprendre les termes d'E Hughes, va d'un renseignement sur un prix ou sur un emplacement de produit à la co-construction d'un projet, comme par exemple l'aménagement d'une cuisine. Nous les représenterions donc par un petit nuage qui, bien que proche des caissières, occuperait une position intermédiaire entre elles et les kinésithérapeutes. En d'autres termes, ce modèle possède un double niveau de lecture. Il permet, d'une part, de comparer les différentes activités de service et, d'autre part, d'appréhender l'hétérogénéité des situations qui composent un même métier. Mais ce n'est pas tout. Il existe un troisième niveau de lecture. Car, sur un plan diachronique, il est également intéressant d'étudier

[284] A ce titre, il est à souligner que la complexité de la réalité sociale se dérobe nécessairement à toute tentative de modélisation. En cela, il est vrai que notre modèle, comme tout modèle, offre une grille de lecture qui, bien qu'elle rende intelligible nombre de situations de service, s'avère peu ou mal adaptée à certains cas, que nous qualifierons alors « d'aberrants » relativement au modèle. Or, il y a deux manières d'interpréter ces cas. Ou bien ils infirment les résultats obtenus, ou bien ils en limitent la portée. Pour qu'il s'agisse du deuxième cas de figure, il convient d'être en mesure d'expliquer en quoi ces cas sont difficilement appréhendables. Prenons donc, par anticipation, un cas qui nous semble symptomatique de ceux qui pourraient nous être objectés. Il arrive en effet que dans certaines situations de service, comme par exemple celle de la boulangère, l'expert en *front office* parvienne à entretenir des relations plus que cordiales avec ses clients bien qu'il ne jouisse pas d'une « grande » expertise. Si cela semble remettre en question notre modèle, il n'en est rien. Car, à y regarder de plus près, cela s'explique par le fait que la relation de service s'inscrit dans la durée et que, par conséquent, avec le temps, les clients finissent parfois par *sympathiser* avec l'expert en *front office*. Or, en ce cas, il s'agit moins de reconnaître l'expert en *front office*, en tant que « professionnel » qui rend un service, que l'homme (ou la femme) qui se trouve derrière le masque du professionnel en question. En cela, cet exemple n'infirme en rien les résultats du modèle. Reste que, lorsque la situation de service le permet, *cette sympathie*, en tant qu'elle participe de ce qui fait sens au travail, explique que certains experts en *front office* ne se sentent pas dans une situation de servitude bien que les clients ne leur reconnaissent pas nécessairement une expertise particulière.

en quoi certains métiers évoluent dans le temps. Les travaux de R. Vidal[285] montrent par exemple en quoi le métier d'infirmière a évolué au cours de la dernière décennie sous l'effet de la réorganisation des hôpitaux par pôles d'activités et de l'instauration d'outils de gestion tel que le PMSI (Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information). En effet, d'un côté, la réduction du nombre de lits et du temps d'hospitalisation a engendré une augmentation du « *turn over* » des patients, lequel se traduit par un accroissement de la « pression du flux client ». De l'autre, cette baisse du temps alloué pour traiter chaque patient a modifié l'activité de travail qui tend à être « dépouillé » de sa dimension relationnelle pour se concentrer sur son aspect technique[286]. Cette pression du flux, cette réduction des temps impartis pour écouter et entrer en relation avec les patients tend à modifier le rapport que ces derniers ont à l'égard des infirmières et engendre un sentiment de dévalorisation des savoirs infirmiers, ou, en d'autres termes, une sorte de « déprofessionnalisation » du métier. Cet exemple des infirmières dans un système hospitalier en mutation nous semble illustrer à merveille ce troisième niveau de lecture du modèle.

Conclusion

Pour conclure, on peut dire que, dans tous les cas, les clients jouent un rôle dans l'implication au travail des experts en *front office*. D'un côté, ils contribuent à donner du sens au travail et, par là, participent à l'engagement des experts en *front office*. De l'autre, ils constituent toujours, pour partie, une contrainte en ce qu'ils contrôlent le travail qui s'opère « sous leurs yeux ». D'où la thèse de l'ambivalence de la relation expert-client. Pour autant, d'une activité de service à l'autre, le contact client ne revêt pas la même signification. En effet, selon le cadre temporel et spatial de la rencontre, la

[285] Vidal R., *L'identité socio-professionnelle des infirmières dans un système hospitalier en mutation*, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de J.-P. Durand, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2009.

[286] Pour une analyse des effets de cette pression du temps sur les conditions de travail du personnel hospitalier, voir également le travail de R. Linhart, « L'hôpital malade du temps », *in* Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, 2005, pp. 335-344.

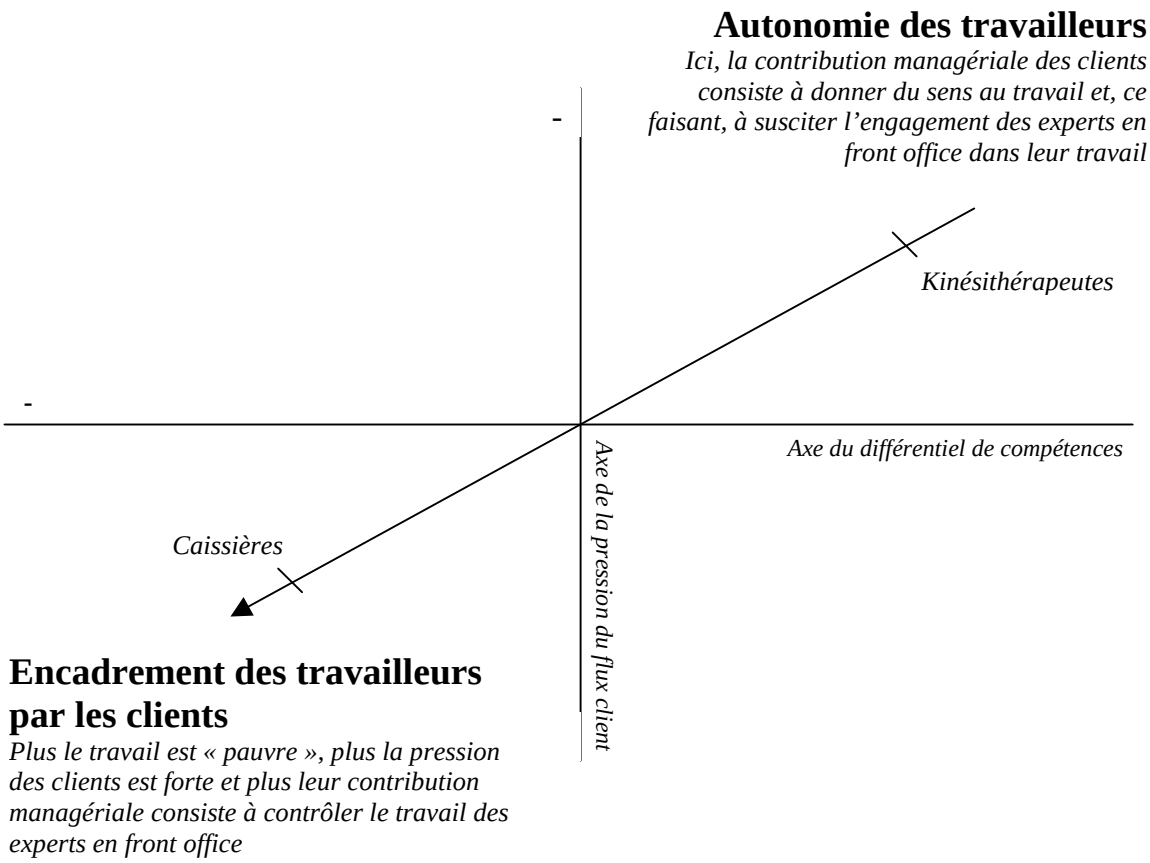
pression du flux client varie et les experts en *front office* ne disposent pas des mêmes marges de manœuvre dans l'exercice de leur travail. Lorsque le flux de production est continu, le débit du flux client élevé, les temps d'attente longs et ce, alors même que le degré d'exposition de l'expert en *front office* est fort, alors, la pression du flux client est importante et les clients sont placés dans une situation qui les amène à contrôler le travail des experts en *front office* (section 1).

Il y a plus : au-delà du cadre temporel et spatial de la rencontre, la contribution des clients à l'implication des experts en *front office* repose aussi sur le différentiel de compétence. En effet, lorsque ce dernier est jugé important, les clients mandatent l'expert en *front office*, c'est-à-dire qu'ils lui octroient de l'autonomie quant à la manière de procéder au traitement de la demande, et lui confèrent, en général, des marques de respect et de reconnaissance pour le service qu'il leur rend. A l'inverse, lorsque le différentiel de compétence est jugé faible, ou nul, on dit que les clients délèguent du « sale boulot ». Cela signifie que, faisant faire quelque chose qu'ils estiment être en mesure de faire seul s'il le fallait, les clients tendent à être ingrats, voire à adopter un comportement de mépris et de dévalorisation à l'égard des experts en *front office* (section 2).

Enfin, ces deux variables entrent en cohérence : là où le différentiel de compétence est jugé faible, la pression du flux client s'avère en général forte; de même que là où le différentiel de compétence est jugé important, la pression du flux client tend à être faible[287]. Or, si ces variables influent sur le comportement des clients, ce dernier influe à son tour sur l'implication des experts en *front office* (section 3). Nous nommons donc *« contribution managériale »* le rôle que jouent les clients dans l'implication des experts en *front office*, soit qu'ils génèrent du sens au travail et suscitent l'engagement des travailleurs, soit qu'ils les encadrent et les mobilisent en ce qu'ils contrôlent leur travail.

[287] Bien entendu, il ne s'agit là que de tendances. Il peut en effet arrivé que des activités de service qui reposent sur un faible différentiel de compétences ne soient pas pour autant soumises à une forte pression du flux client. Ainsi en est-il par exemple des vigiles, ou encore de certaines activités d'accueil. A l'opposé, il arrive également que certaines activités de service se réalisent sous forte contrainte de temps bien qu'elles impliquent un différentiel de compétences élevé entre l'expert en *front office* et le client. Nous y reviendrons au chapitre 4.

Figure n 9: La contribution managériale des clients



Source : Tiffon G.

En définitive, cette *contribution managériale des clients* participe à l'efficacité productive des services. Tout d'abord, le contrôle du travail qu'ils exercent tend à diminuer la porosité du temps de travail. Il contribue donc à la productivité des experts en *front office*. Ensuite, les diverses formes de reconnaissance que manifestent les clients donnent du sens au travail et aux efforts qu'il incombe. Par là, elles suscitent l'engagement des experts en *front office* et participent à leur efficacité productive. Enfin, en se substituant au management intermédiaire, les clients contribuent également à la réduction des coûts d'encadrement du travail. En somme, en tant qu'elle participe à l'efficacité productive des services, *cette contribution managériale* constitue la

deuxième forme de contribution des clients. La première renvoyant, rappelons-le, au concept *d'astreinte client*, c'est-à-dire à la réduction de la porosité du temps de travail des experts en *front office* par l'externalisation des temps d'attente auprès des clients. Le chapitre à venir abordera une autre question, celle du régime de mobilisation des clients.

Chapitre 4.
LA CONTRIBUTION INFORMATIONNELLE DES CLIENTS AU COURS DE LA RELATION DE SERVICE

Chapitre 4
LA CONTRIBUTION INFORMATIONNELLE DES CLIENTS AU COURS DE LA RELATION DE SERVICE

Nous venons d'analyser les deux manières par lesquelles les clients contribuent à l'efficacité productive des experts en *front office*. La première consiste à réduire la porosité de leur temps de travail (*flux pressé tendu*) et les coûts salariaux (contrats à temps partiels) (chapitre 2) ; la seconde à participer à leur mobilisation (chapitre 3). Seulement, il convient d'aller plus loin. Car, comme le montre très clairement son idéal type (chapitre 1), la marchandise service comporte une spécificité : la valeur de son résultat ne repose pas seulement sur l'efficacité productive des travailleurs. Elle dépend également de la contribution de son destinataire. Or, cette dernière ne va pas de soi puisque, tel que nous les avons définis (cf. introduction générale), les clients sont, contrairement aux autres acteurs de la production, dans un temps hors travail. Cela implique deux choses. La première est qu'ils ne sont en aucun cas soumis à un devoir de subordination. La seconde est qu'ils ne disposent pas nécessairement de compétences particulières. En d'autres termes, il est tout sauf évident que les clients *veuillent* et *sachent* « rationaliser » leur contribution. Voilà pourquoi nous chercherons à présent à savoir comment expliquer la relative efficacité productive de leur contribution au procès de production du service ? Pour ce faire, nous mettrons provisoirement de côté l'analyse des moyens mis en œuvre pour développer leur « autonomie » (chapitre 5) pour nous

focaliser, dans un premier temps, *sur la question de leur efficacité productive au cours des échanges informationnels avec l'expert en front office*.

Ce chapitre sera composé de trois parties. Tout d'abord, il va sans dire qu'une réponse unique ne saurait être satisfaisante au regard de la diversité des activités de service. Nous commencerons donc par élaborer deux idéaux types polaires d'échanges informationnels (1). Ce faisant, nous analyserons ensuite quels sont les ressorts sous-jacents à l'efficacité productive des clients au cours des échanges informationnels, que ces derniers soient de type professionnel (2) ou de type industriel (3).

1. De la pluralité des services à l'élaboration d'échanges informationnels types

Chacun s'accordera à reconnaître que les relations qui s'établissent entre le destinataire du service et l'expert en *front office* ne sont guère comparables selon qu'il s'agisse d'un kinésithérapeute ou d'un équipier du McDonald's, que ce soit en termes de différentiel de compétences ou de pression du flux client, c'est-à-dire de temporalité et de cadre spatial dans lesquels se déroulent les interactions (chapitre 3). Autrement dit, quelle que puisse être la tendance qui se dégage, si tendance il y a, l'efficacité productive de la contribution informationnelle des clients ne repose pas sur les mêmes ressorts selon les situations de service. Voilà pourquoi, nous procèderons à l'élaboration de types idéaux pour traiter notre question. Pour ce faire, nous identifions deux variables : le différentiel de compétences, renvoyant ici à la complexité tendancielle de la demande (1.1.) et le type de rationalisation du travail (1.2.). Articulées l'une à l'autre, ces variables permettent de caractériser deux échanges informationnels types (1.3.).

1.1. Du différentiel de compétences à la complexité des échanges informationnels : saisie de demande et réalisation de diagnostic

Il ressort de notre enquête que la relation de service, au-delà de ses dimensions contractuelles et de civilité et des questions qui y sont liées (cf. chapitre 1) comporte, dans sa dimension technique, c'est-à-dire ce qui fait le cœur du service, deux étapes fondamentales : celle de *l'identification du problème* et celle de sa *résolution*. Ces étapes ne nécessitent pas toujours le même type d'échanges informationnels. Là où le différentiel de compétences est faible, voire nul, le client dispose de suffisamment de compétences pour identifier seul son problème et, ce faisant, formuler clairement et précisément sa demande. En ce cas, la phase d'identification du problème consiste à *saisir une demande* et l'échange informationnel est des plus restreint. Ainsi en est-il des caissières, chez Leroy Merlin comme chez McDonald's, et des conseillers de vente en ce qui concerne les renseignements sur un prix ou un emplacement de produit. Le problème est relativement simple, suffisamment simple pour que le client puisse l'identifier et le formuler seul, sans recourir aux compétences de l'expert en *front office* ; de même que sa résolution est suffisamment simple pour que l'expert en *front office* parvienne à traiter la demande du client sans procéder à toute une batterie de questions.

A l'inverse, lorsque le différentiel de compétences est élevé, le client est dans l'incapacité de résoudre son problème. Il est même fréquent qu'il ne parvienne pas à l'identifier précisément. Il recourt alors à l'expertise d'un « professionnel » pour, d'une part, établir ce que l'on appelle *un diagnostic* et, d'autre part, prescrire ou mettre en œuvre le *traitement* nécessaire à la résolution de son problème. En ce cas, l'échange informationnel est relativement long et complexe. Prenons l'exemple d'un client profane qui sollicite les conseils d'un vendeur pour l'achat d'un parquet.

« Client : Excusez moi. Bonjour.

CV : Bonjour.

Client : En fait, je souhaite acheter un parquet et j'aurais voulu avoir des conseils.

CV : Oui. Vous avez déjà regardé, vous savez un petit peu ce que vous voulez ?

Client : Non, pas exactement. C’est pour ça que je viens vous voir. Je veux un bon produit, mais pas trop cher.

CV : D’accord. Vous vous orientez plutôt vers quel type de produit ? Un stratifié ou un parquet ?

Client : C'est-à-dire ? C’est quoi la différence ?

CV : Et bien, dans un cas, c’est un revêtement qui a l’aspect du bois, dans l’autre c’est vraiment du bois.

Client : C’est quoi le mieux ? J’imagine que le vrai bois, c’est plus cher ?

CV : En général oui, c’est plus cher. C’est vrai que l’avantage d’un parquet, c’est son rendu, et puis, le jour où il est trop abîmé, vous pouvez le poncer et le revitrifier, ce qui n’est pas le cas du stratifié. Par contre, le stratifié est moins tendre. Il marque moins. C’est assez recommandé quand on a des chiens, par exemple.

Client : Non, ça va, je n’ai pas de chien. Par contre, je suis en location. Et c’est vrai que je n’ai pas envie de me ruiner sachant que c’est que pour trois ou quatre ans.

CV : D’accord. Effectivement, dans ces cas là, ça ne vaut peut-être pas le coup d’acheter un parquet. C’est pour quel type de pièce ?

Client : C’est pour un séjour et une entrée.

CV : D’accord. Comme dans ce type de pièce on circule beaucoup, c’est un des endroits de la maison où il y a le plus de passage, je vous conseille de ne pas prendre un premier prix. Il vous faut plutôt un stratifié de résistance 33.

Client : C'est-à-dire ?

CV : C’est des normes qui permettent de classer nos produits en fonction de leur densité et de leur résistance. Pour un séjour ou une entrée, on conseille du 33. Du coup, ce qui pourrait vous convenir, ce sont les parquets qui vont de là à là (le CV montrent les différents produits qui correspondent à la demande du client). Après, on a des marques comme "Uniclic" qui font de très bons produits. C’est un peu plus cher, mais on a la garantie d’une bonne finition, notamment au niveau des clics qui donnent un rendu parfait. Sinon, on a aussi des stratifiés avec sous-couche intégrée. Cela garantie une meilleure isolation phonique…

Client : Et, je vois qu’il y a pleins de bois différents. Il y en a qui sont mieux que d’autres ?

CV : Non, c’est juste une question d’esthétisme. Là, c’est à vous de voir en fonction de vos goûts, mais ça n’a rien à voir avec la résistance du produit… Ecoutez, je vous laisse

regarder. Vous avez juste en dessous les stocks disponibles. Si vous avez besoin d'aide pour calculer le nombre de bottes qu'il vous faut, n'hésitez pas à me demander… »

Ici, il apparaît clairement que si, d'un côté, le client n'a pas les compétences nécessaires pour formuler précisément sa demande, de l'autre, l'expert en *front office* ne peut établir son diagnostic sans certaines informations. En effet, on voit bien que la demande initiale du client est mal formulée : il souhaite *« un bon produit »* qui ne soit *« pas trop cher »*. Or, le compromis entre les deux dépend de l'usage qui en sera fait. Le conseiller de vente pose donc différentes questions afin d'identifier plus précisément les besoins et attentes non formulées du client. *Au fond, par ses questions, il tente de recueillir les diverses informations que le client détient mais dont il ne « soupçonne » pas nécessairement l'intérêt pour l'élaboration du diagnostic compte tenu du fait qu'il ne dispose pas des compétences nécessaires pour les interpréter.* Quant à la manière dont il s'y prend pour recueillir ces différentes informations, il ressort de cet exemple qu'il procède par tâtonnement. En effet, son procès de questionnement ne suit pas un ordonnancement précis et pré-pensé : il se co-construit au cours des interactions avec le client.

Cela étant, le recueil d'informations ne se situe pas qu'au niveau verbal. Prenons le cas des kinésithérapeutes. Parallèlement à leurs différentes questions, ils palpent la zone douloureuse afin d'identifier précisément où se situe la gêne ressentie. Ils demandent également au patient de réaliser quelques mouvements afin d'évaluer l'intensité de sa douleur. Le recueil d'informations s'effectue donc à trois niveaux, lesquels correspondent à ce que les kinésithérapeutes appellent les phases *d'interrogatoire, de palpation et d'observation :*

- Le premier est verbal : qu'est-ce que le patient dit de sa douleur ? depuis quand a-t-il mal ? à la suite de quoi ? etc.
- Le second est tactile : qu'est-ce que le corps dit ? le patient est-il tendu ? est-il enflammé ? a-t-il ce que les kinésithérapeutes appellent des « nœuds » dans le dos ? etc.
- Le troisième est visuel : quels mouvements n'est-il plus en mesure de faire ? comment se tient-il ? a-t-il besoin d'un point d'appui ? est-il plié en deux ? a-t-il

besoin d'une canne ? boite-t-il quand il marche ? monte-t-il les escaliers de manière symétrique ? etc.

Cette diversité des sources d'informations nous semble très instructive. Car elle permet de souligner que le diagnostic de l'expert en *front office* ne se réalise pas seulement à partir de ce que le client (ou le patient) dit de son problème, que ce soit dans sa demande initiale ou au cours de la relation de service. En effet, le diagnostic repose également sur ce que la réalité à modifier – ici, le corps du patient – donne à voir. Or, ce cas est tout sauf isolé. Il en est ainsi pour nombre d'activités de service. Le garagiste établit bien son diagnostic à partir des informations que lui fournit le client, mais également, et surtout pourrait-on dire, à partir des informations qu'il recueille auprès de la voiture (bruits suspects, fumée blanche, etc.).

En somme, toutes ces informations constituent des « symptômes » à partir desquelles l'expert en *front office* réalise son diagnostic, c'est-à-dire identifie précisément la nature du problème à résoudre. Indiscutablement, nous sommes ici en plein cœur de ce que l'on appelle la *co-construction* du diagnostic. Cela étant, co-construction du diagnostic ne signifie pas nécessairement co-construction du service. Car si les kinésithérapeutes recueillent, par leurs questions, les informations-symptômes à partir desquelles ils vont pouvoir identifier à quel type de pathologie correspond le problème rencontré par le patient ; le traitement qui s'ensuit, lui, préexiste, tout au moins dans ses grandes lignes. Il n'est pas, à proprement parler, co-construit. Il est co-produit, bien sûr, puisque la rééducation ne saurait être réalisée sans la contribution du patient. Mais les kinésithérapeutes n'inventent pas leurs traitements (ou alors très rarement[288]) ; et encore moins en collaboration avec leurs patients. Ils se réfèrent à un répertoire de cas, typifiés et préexistants, auxquels correspondent des traitements types. Certes ils « n'appliquent pas aveuglément une méthode mise au point une fois pour toute pour l'ensemble de la profession : ils adaptent différentes méthodes, différents "traitements", à des cas infiniment variables de clients (ou d'usagers) et de "problèmes" posées par ces derniers. Pour autant, ils ne peuvent exercer leur profession sans un

[288] Si nous n'avons pas eu l'occasion de le constater empiriquement, il est vrai que les professions se caractérisent par leur capacité à tirer des enseignements de la confrontation à des cas inconnus. Enseignements qui, lorsqu'ils sont capitalisés au sein de la profession, viennent enrichir leur répertoire de cas typifiés.

minimum de "typification" des cas qu'ils rencontrent, de maîtrise de méthodes appropriées et d'activation de routines opératoires[289]. » En effet, pour une entorse à la cheville par exemple, un kinésithérapeute sait qu'il peut notamment faire des ultrasons, des électrodes ou encore des exercices de stabilité (comme tenir en équilibre sur un pied ou sur une planche instable, ou encore faire du trampoline). Seulement, pour savoir comment procéder à la rééducation, il va devoir recueillir certaines informations au cours du diagnostic : cette cheville a-t-elle été plâtrée et, si oui, combien de temps ? est-elle douloureuse ? est-elle enflée ? etc. Toutes ces informations lui permettent d'adapter au mieux son traitement. Par exemple, si la cheville est encore douloureuse, il commencera la rééducation par des électrodes et ne sollicitera pas trop la cheville. Si la torsion a été importante, ce qui est souvent le cas pour des entorses plâtrées (quand il y en a, le kinésithérapeute consulte les radios), ou si la cheville est encore enflammée, il commencera davantage par des séances d'ultrasons pour intervenir sur les ligaments et l'enflammation. Autrement dit, si la phase de *résolution du problème* peut être co-construite, dans l'immense majorité des cas – y compris pour les professionnels –, le traitement correspondant au diagnostic est préconstruit, tout au moins dans ses grandes lignes puisque des ajustements restent à faire. A ce titre, le cas des médecins est lui aussi très instructif. Car, au fond, une fois la maladie identifiée, ils connaissent la liste des différents médicaments à prescrire ; même si, là encore, des variantes existent selon les contre-indications que révèle le diagnostic (vaccins, allergies, traitements médicamenteux en cours, etc.). Ainsi, si échanges informationnels il y a au cours de la phase de résolution du problème, c'est moins pour co-construire le traitement que pour fournir les explications nécessaires à sa mise en œuvre (comme pour le cas des médecins, par exemple) ou à sa co-production (comme le nécessite par exemple une rééducation chez un kinésithérapeute).

Signalons néanmoins que dans nombre d'activités de service, la phase de résolution du problème est réalisée sans la contribution du client (ni informationnelle, ni productive). En ce cas, le traitement ne relève plus, par définition, de la relation de service. Il est alors réalisé soit par un expert en *front office*, comme dans le cas du McDonald's où la composition des plateaux s'effectue face aux clients mais seule, soit par un expert en *back office*, comme chez la plupart des concessionnaires où la phase

[289] Gadrey J., « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle », *op. cit.*, p. 173.

d'identification du problème est traitée par des experts en *front office* tandis que la réparation des voitures (le traitement) est effectuée par d'autres salariés, en *back office* (voir l'idéal type de la marchandise service, chapitre 1).

Au final, il s'avère que la complexité et la longueur des échanges informationnels qui composent la relation de service varient selon le différentiel de compétences entre l'expert en *front office* et le client, c'est-à-dire le niveau de dépendance technique de ce dernier. En effet, plus la demande est complexe, plus le client-profane tend à dépendre des compétences de l'expert en *front office* pour identifier et résoudre son problème. Et comme cette expertise ne peut généralement pas se réaliser seule, notamment pour l'élaboration du diagnostic qui ne peut se faire sans le recueil de certaines informations que détient le client, en ce cas, la relation de service nécessite des échanges informationnels relativement longs. On serait également tenté de dire que la réalisation du service nécessite alors du personnel d'autant plus qualifié que le différentiel de compétences est important. Seulement tel n'est pas forcément le cas. Il arrive en effet que des services traitant des demandes relativement complexes n'échappent pas à des formes de rationalisation du travail tayloro-fordiennes. Ainsi en est-il par exemple des téléconseillers du SAV Internet dont le diagnostic et le traitement de la demande suit pas à pas les étapes d'une procédure prescrite et informatisée (nous y reviendrons). Voilà pourquoi, il nous faut à présent aborder la question des différentes formes de rationalisation du travail à l'œuvre dans les activités de services.

1.2. Vers une polarisation des formes de rationalisation du travail

Dans un célèbre article[290], J. Gadrey interroge la pertinence de la notion d'industrialisation pour caractériser les formes de rationalisation du travail dans les services professionnels. A cette occasion, il défend la thèse selon laquelle toute forme de rationalisation du travail n'est pas nécessairement industrielle ; plus encore, il montre que les services professionnels connaissent, eux aussi, une rationalisation permanente du travail. Mais celle-ci relève de logiques et de modalités qui leurs sont propres et se

[290] Gadrey J., *op. cit.*

distinguent de celles associées à l'idée d'industrialisation. Ce faisant, il formalise une autre forme de rationalisation du travail qu'il qualifie de professionnelle. Celle-ci se situe à deux niveaux. Le premier renvoie à une *rationalisation cognitive* qui s'appuie sur le triplet 1/ typification des cas, 2/ formalisation relative des procédés de résolution des problèmes et 3/ recours à un répertoire de « routines opératoires » acquises avec l'expérience, individuellement et/ou collectivement. Le second niveau de rationalisation est de type *institutionnel*. Il implique « un processus d'édiction des règles auxquelles l'ensemble d'une profession est soumis. Ces règles ne sont pas que des systèmes de protection (au sens de barrière à l'entrée). Elles sont aussi, pour certaines d'entre elles, des règles concernant les méthodes et procédures de travail. Ce sont elles qui seront invoquées par exemple en cas de litige pour faute professionnelle *(malpractice).* Elles contribuent donc pour leur part à rationaliser le travail en délimitant des méthodes certifiées ou des procédures "appropriées" selon les cas[291]. »

Ces deux niveaux de rationalisation sont cohérents en ce sens qu'ils correspondent aux deux caractéristiques d'une profession à savoir, d'un côté, la détention de savoirs spécialisés et formalisés et, de l'autre, l'existence de barrière à l'entrée (*labor market shelter*) dans la profession. Seulement, au regard du questionnement qui est ici le nôtre, c'est la rationalisation de type cognitif qui retient tout particulièrement notre attention. Elle a ceci d'intéressant qu'avec elle, l'expertise, c'est-à-dire l'ensemble des savoirs nécessaires à l'identification et la résolution des problèmes, est détenue, non par un bureau des méthodes ou dit autrement l'organisation, mais par l'expert en *front office* lui-même. Cela a une incidence majeure sur la teneur des échanges informationnels avec le client. Car, contrairement aux organisations qui, comme les centres d'appels, ont mis en place une rationalisation tayloro-fordienne du travail, ici, le procès de questionnement n'est pas pré-pensé et standardisé. Ce faisant, la contribution informationnelle du client est beaucoup plus libre (et fluide) puisque l'opération cognitive que réalise l'expert en *front office* lui permet d'identifier et de résoudre le problème sans imposer au client un ordonnancement précis et standardisé dans le recueil d'information. En d'autres termes, *la rationalisation professionnelle* « n'associe pas à une gamme de cas une gamme de consignes opératoires prescrites mécaniquement. Au contraire, elle s'éloigne du modèle mécanique en favorisant

[291] *Ibidem*, p. 173.

l'agencement original de routines, la mise au point et la capitalisation individuelle et collective de nouvelles routines issues de l'expérience de cas non standard[292]. »

Enfin, un autre aspect caractérise cette rationalisation professionnelle : elle privilégie, en matière de jugement des performances, l'évaluation des résultats, c'est-à-dire des effets de la prestation de service sur les clients, plutôt que la mesure de gain de productivité « directe ». Or, comme nous le montrerons par la suite, ces manières de penser et, par conséquent, d'évaluer la performance engendrent des choix organisationnels et stratégiques qui, là encore, modifient considérablement la nature des échanges informationnels, notamment en termes de débit et de pression du flux de production.

Cela nous amène à pointer une autre forme polaire de rationalisation du travail : *la rationalisation de type industriel*. Car si chacun associe quelques grands principes à l'idée d'industrialisation ou de rationalisation industrielle, il n'en demeure pas moins que des travaux, comme ceux d'H. Mintzberg[293], soulignent *la diversité des formes d'organisation du travail* (structures artisanale, entreprenariale, mécaniste, divisionalisée, professionnelle, matricielle, adhocratique) ; de même que d'autres, plus récents, comme ceux du GERPISA et en particulier de R. Boyer et M. Freyssenet[294], pointent *la pluralité des modèles productifs* dans le secteur industriel. Autrement dit, cette référence à une forme de rationalisation de type industriel, pour évidente qu'elle puisse paraître, s'avère en définitive complexe et pose deux questions : parmi ces modèles organisationnels, y en a-t-il un qui domine ? et si oui, où et à quelle période ? Le modèle de référence que nous retenons pour définir la rationalisation de type industriel est celui qui a massivement dominé l'industrie occidentale des années 1960 aux années 1980[295]. Ce dernier se caractérise par 1/ une organisation taylorienne du travail dans laquelle certains – des ingénieurs des bureaux des méthodes – conçoivent le travail tandis que d'autres l'exécutent ; 2/ des procédures de travail extrêmement standardisées et spécialisées (au sens de division du travail très poussée) ; 3/ une ligne

[292] *Ibid..*, p. 187.
[293] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1982 ; ou encore Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1990. Cité par J. Gadrey, *op. cit.*
[294] Boyer R., Freyssenet M., *op. cit.*
[295] Gadrey J., *op.cit*., p. 170.

hiérarchique développée et enfin 4/ une production en grande série (corollaire de sa standardisation). Dans la relation de service, ces caractéristiques de la *rationalisation industrielle* ont une incidence des plus importante sur la nature des échanges informationnels : elles impliquent que le procès de questionnement est pré-pensé, prescrit et standardisé. En cela, on peut dire qu'il est mécanique. Il est d'ailleurs d'autant plus mécanique que ce procès de questionnement s'appuie en général sur une utilisation intensive des nouvelles technologies (et en particulier sur le développement « d'applications informatiques »). Or, si celles-ci constituent un support à l'action[296], elles imposent également un ordonnancement précis et standardisé dans le recueil d'information. Et cela n'est pas sans poser problème. Car le client, en tant que profane, tend à fournir les informations dont il dispose sans respecter un ordre précis. Comme nous le verrons par la suite, c'est là tout le travail de l'expert en *front office* que de parvenir à encadrer le client dans sa contribution informationnelle (section 2 et 3).

Mais ce n'est pas tout. Outre cette *mécanisation des échanges intersubjectifs*, et des questions qui y sont liées, cette rationalisation industrielle privilégie, en matière de jugement des performances, la mesure de la *productivité*, ainsi que le *contrôle des moyens* déployés dans la production. L'un dans l'autre, cette conception de la performance participe d'une gestion du flux client en termes de débit, laquelle a pour corollaire une pression temporelle extrêmement forte au cours des échanges informationnels. Mécanisation des échanges informationnels et pression temporelle sont donc les deux principales conséquences de la rationalisation industrielle sur la relation de service.

Ces choses étant dites, regardons à présent en quoi les deux variables que nous venons d'analyser – différentiel de compétences (1.1) et formes de rationalisation du

[296] L. Bancel-Charensol et M. Jougleux nuancent les travaux qui, de manière générale, associent développement des outils de gestion et dégradation des conditions de travail du personnel de contact. Elles montrent en effet que, dans le cas des services de masse, plus ou moins personnalisés, ces outils de gestion peuvent constituer une aide et des ressources à l'action pour les personnels de contact, en ce qu'ils permettent de capitaliser les informations relatives aux clients (historiques, caractéristiques client, etc.). Voir Bancel-Charensol L., Jougleux M., « L'impact des outils de gestion sur le travail en "front office" », *Travail et emploi*, n°99, 2004, pp. 81-97. Dans le même esprit, M.-C. Combes estiment que les dispositifs techniques qui visent à assister au maximum les salariés dans leur tâche d'accueil et d'écoute des clients permettent de résoudre la contradiction entre industrialisation (réduction des coûts) et personnalisation de la production. Voir Combes M.-C., « Compétences et organisation dans les services », *in* Campinos-Dubernet M., Combes M.-C., Redor D. (dir.), *Les mutations des industries et des services*, Toulouse, Octarès, 2007, p. 34.

travail (1.2) – permettent de mettre en évidence une polarisation des échanges informationnels.

1.3. Deux idéaux types d'échanges informationnels : celui de type professionnel et celui de type industriel

En croisant différentiel de compétences et formes de rationalisation du travail, on constate que la rationalisation professionnelle se met en œuvre et parvient d'autant plus à résister aux tentatives de rationalisation industrielle qu'elle repose sur des savoirs ésotériques, spécialisés et formalisés[297]. Autrement dit, il n'est pas de rationalisation professionnelle qui ne s'appuie pas sur un différentiel de compétences relativement élevé entre l'expert en *front office* et le client. En effet, comme nous l'avons vu, c'est bien parce que le patient reconnaît qu'il n'est pas en mesure de résoudre seul son problème, voire même de l'identifier, qu'il s'en remet à l'expertise d'un kinésithérapeute. Or, cette relation de dépendance technique implique des échanges informationnels relativement longs et complexes, en particulier dans l'élaboration du diagnostic (1.1). A cette caractéristique s'ajoute le fait que la rationalisation professionnelle a une double incidence sur la relation de service (1.2). D'une part, l'expertise est détenue, non par l'organisation, mais par un expert en *front office* ; lequel, en réalisant une opération de type cognitif, n'impose pas une standardisation des échanges informationnels au client. D'autre part, en privilégiant l'évaluation des effets de son travail sur le client par rapport à la recherche de gains de productivité, le prestataire de service s'inscrit davantage dans une stratégie de différenciation et de valeur ajoutée que de réduction permanente des coûts[298]. Cela se traduit par une pression temporelle relativement faible au cours de la relation de service. Dépendance technique du client, échanges informationnels relativement longs, complexes et non standardisés, et faible pression temporelle constituent donc les caractéristiques de ce que nous nommerons *l'échange informationnel de type professionnel*. Le cas des kinésithérapeutes y correspond en tout point (voir figure ci-dessous).

---

[297] Gadrey J., *op. cit*., p. 170.

[298] Porter M., *Choix stratégiques et Concurrence. Techniques d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982 (1980).

A l'opposé, on a vu que lorsque le différentiel de compétences est faible, le client est en mesure d'identifier seul son problème, voire même de le résoudre, et que, ce faisant, la prestation de service ne nécessite pas d'échanges informationnels véritablement longs et complexes (1.1.). Or, on constate que c'est dans les situations de services dans lesquelles le différentiel de compétences est faible que la rationalisation industrielle est la plus fréquemment mise en œuvre. Ainsi en est-il par exemple des équipiers en *front office* chez McDonald's. D'une part, le procès de questionnement est standardisé et suit l'ordonnancement des tâches que l'application informatique impose : quel menu ? quel sandwich ? frites ou *patatoes* ? quelle boisson ? etc. D'autre part, la phase de résolution du problème – la composition du plateau – ne nécessite ni interactions, ni co-production. Autrement dit, le cas du McDonald's illustre à merveille ce que nous qualifierons *d'échanges informationnels de type industriel* (voir figure ci-dessous). Car, d'un côté, les échanges informationnels sont des plus courts, simples et standardisés (« mécanisés » pourrait-on dire en référence au rôle joué par les nouvelles technologies dans cette standardisation) et, de l'autre, la performance des salariés est évaluée à partir de ratios (tels que le chiffre d'affaire ou le nombre de clients traités par heure et par caisse) qui génèrent des échanges informationnels sous forte contrainte de temps.

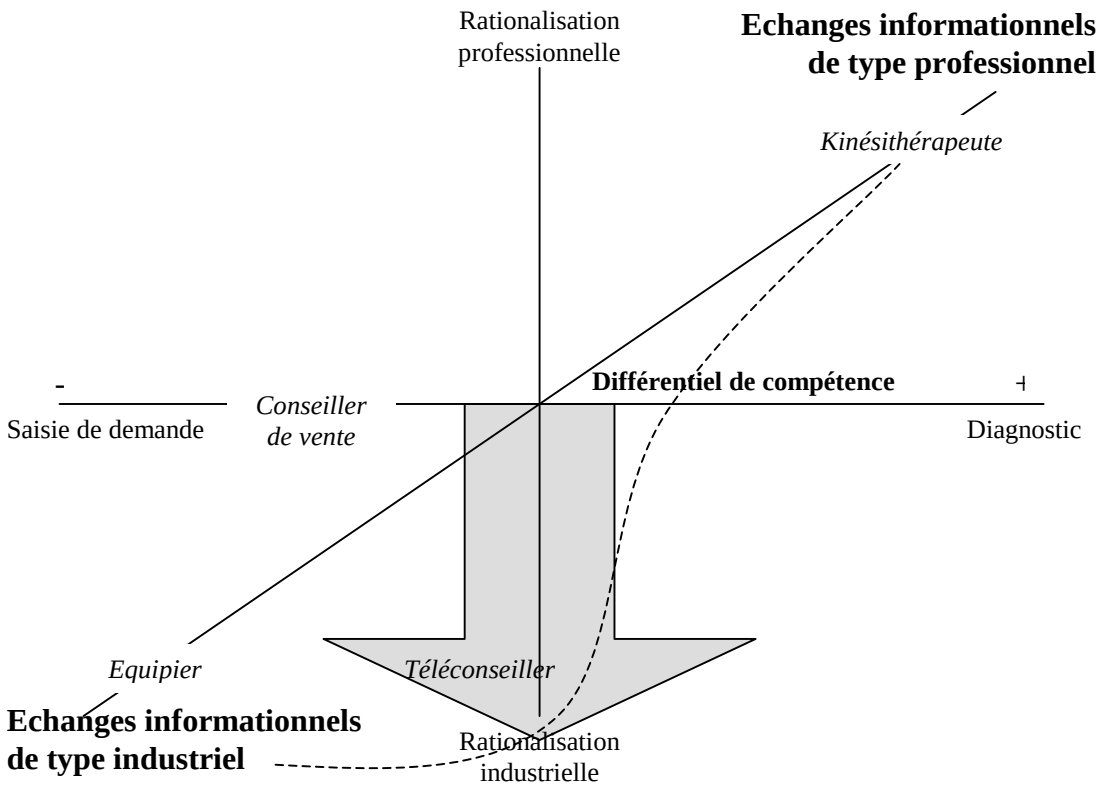
Bien sûr, la diversité des activités de service ne saurait être contenue dans ces deux *idéaux types*. Entre ces deux pôles se trouve toute une palette de situations. Il arrive par exemple que des services ne nécessitant pas un haut niveau d'expertise connaissent une certaine rationalisation industrielle de par les critères d'évaluation mis en place et la pression temporelle qui s'ensuit, sans que pour autant la conduite des interactions soit véritablement standardisée. Ainsi en est-il des conseillers de vente dont les marges de manœuvre dans la conduite des interactions restent encore relativement souples, malgré le développement d'applications informatiques dans le traitement de certaines questions. Nous pourrions multiplier les cas qui ne correspondent pas précisément à ces idéaux types. Mais cela n'aurait guère d'intérêt. Car, par définition, ces idéaux types sont « purs » et ne constituent que des supports à la pensée. Bien plus intéressante est selon nous la tendance qui se dégage, à savoir *la progressive rationalisation industrielle d'activités de service qui reposent sur un « haut » degré*

d'expertise. Car si la dépendance technique du client implique des échanges informationnels tendanciellement longs et complexes ; ces derniers, de par la rationalisation industrielle, se déroulent sous forte contrainte de temps et parfois même de manière standard et mécanique. En témoigne par exemple l'instauration d'indicateurs productivistes et de scripts dans les centres d'appels. Car, si autrefois l'assistance technique Internet demandait de solides connaissances en informatique (et par conséquent du personnel qualifié), aujourd'hui, le développement d'applications informatiques a rendu possible la standardisation des phases d'identification et de résolution des problèmes. Désormais, nul besoin d'informaticiens. Dans le centre d'appel étudié, la majorité des téléconseillers sont des fonctionnaires, pour la plupart d'anciens postiers, n'ayant aucune connaissance préalable en la matière. Leurs compétences se réduisent à une formation initiale d'une semaine (cas pratiques inclus) à l'utilisation d'applications informatiques (tests, etc.) et en particulier au déroulement d'un script qu'ils doivent suivre pas à pas.

Il ne s'agit là que d'un exemple, mais nombre d'activités de service sont concernées par tel ou tel aspect de cette rationalisation industrielle et ce, même parmi celles qui nécessitent un « haut » niveau d'expertise. Cette tendance est représentée par une flèche dans la figure ci-dessous et une ligne en pointillé rappelle que ce sont les activités de service qui reposent sur la mise à disposition de savoirs ésotériques, c'est-à-dire en particulier les professions, qui parviennent le mieux à « résister » aux tentatives de rationalisation industrielle de leur activité de travail. Ils y parviennent d'autant mieux qu'à ce haut niveau d'expertise s'ajoute des facteurs institutionnels qui leur ont permis de « faire reconnaître officiellement leur spécificité (…) sur le marché des services et sur celui du travail[299]. » En effet, comme l'écrit J. Gadrey, « il est clair que les associations et institutions qui représentent les professions et agissent en leur nom ne peuvent accepter les perspectives d'industrialisation, synonymes de déprofessionnalisation, de réduction de leur marge d'autonomie dans la conduite du travail et vraisemblablement de la perte d'une partie de leurs privilèges économiques[300]. »

[299] Gadrey J., *op. cit.*, p. 185.
[300] *Idem.*

Figure n°10 : La polarisation des échanges informationnels dans la relation de service : une tendance à la rationalisation industrielle



Source : Tiffon G.

Ces échanges informationnels types établis[301], nous aborderons dans les sections à venir la manière dont les experts en *front office* parviennent à accroître l'efficacité productive des clients dans la relation de service.

[301] Pour une analyse des différentes compétences que doivent déployer les experts en *front office* au cours de ces échanges informationnels types, voir Raffenne M., Ségal E., Vidal R., Tiffon G., *Modélisation des emplois de service et formalisation des compétences*, CPC Documents, 2009/5.

2. Les ressorts de l'efficacité productive des clients dans les échanges informationnels de type professionnel : rhétorique de profanisation et apprentissages opportunistes

Comme nous l'avons vu, l'idéal type des échanges informationnels de type professionnel se caractérise par 1/ une dépendance technique du client, 2/ des échanges informationnels tendanciellement longs, complexes et non standardisés et enfin 3/ une faible pression temporelle. En d'autres termes, dans ce cas typique, l'efficacité productive de la relation de service repose moins sur une stratégie de réduction permanente des coûts que sur la capacité de l'expert en *front office* à entrer en communication avec une personne (le client) qui ne partage pas les mêmes savoirs que lui. Or, en cette situation d'inégalité de savoir, l'efficacité productive du client, c'est-à-dire sa capacité à échanger des informations avec l'expert en *front office*, repose sur deux leviers. Le premier réside dans l'aptitude de l'expert en *front office* à rendre accessible son propos (2.1) ; le second consiste à profiter de la relation de service pour partager et transmettre certaines connaissances au client (2.2.).

2.1. La réussite de la communication entre experts en *front office* et clients repose sur une *rhétorique de profanisation*

En effet si, d'un côté, l'expert en *front office* se réfère à des savoirs spécialisés, de l'autre, le client n'a (généralement) qu'une connaissance profane de son problème. Ainsi, l'un et l'autre ne parlent pas le même langage. C'est là toute la difficulté du travail de l'expert en *front office* : il doit traduire une demande profane en un problème technique, connu de son répertoire de cas. Pour ce faire, ses questions doivent être pertinentes, bien sûr, mais également (re)formulées en des termes intelligibles pour le client. Prenons l'exemple d'un « interrogatoire » (c'est le terme qu'emploient les kinésithérapeutes) réalisé par Joffrey. Après diverses questions, il demande à son patient :

« K : Et sinon, ça vous arrive d'avoir des douleurs au niveau lombaire ?

P : Heu, non.

K : Quand vous vous baissez, ou…

P : Non, j'ai pas de problème de ce côté-là. »

Ici, la réponse du patient est claire : il n'a pas de douleurs au niveau lombaire. Et, ce faisant, Joffrey continue son interrogatoire en prenant acte de cette information. Pourtant, quelques minutes plus tard, au détour d'une conversation, le patient lui dit : *« c'est vrai que quand je fais du ménage ou que je fais du jardinage, j'en ai pour deux jours à m'en remettre. Ca me lance en bas du dos. »* Il apparaît clairement ici que le patient a fourni une information erronée. Revenant avec lui sur cet évènement à la fin de la séance, il nous confia à demi-mot qu'il ne savait pas ce qu'étaient les lombaires, mais que, n'osant pas demander à Joffrey de reformuler autrement sa question, il avait préféré dire qu'il n'avait pas de problème de ce côté-là. Cet exemple apparemment anodin est selon nous des plus significatifs. Il révèle qu'en situation d'inégalité de savoir, le « profane » n'ose pas nécessairement dévoiler son incompréhension. En effet, il est parfois plus facile et « confortable » de faire illusion que de poser des questions, et *« prendre le risque de passer pour un con »* (pour reprendre les termes d'un patient interviewé). D'ailleurs, certains excellent dans cet exercice. Le meilleur exemple qui soit en la matière est très certainement celui de l'élève « zélé » que décrit J.-P. Sartre : qu'il comprenne ou non le propos de son professeur, il s'évertue à jouer l'élève intéressé et, par là, à lui faire croire qu'il est captivé, voire passionné, par son cours. Selon les situations et les personnes, cette manière de masquer son incompréhension est tantôt stratégique, tantôt une forme de résistance, ou tout au moins de protection, face à la *violence symbolique* que sous-tend cette inégalité de savoir, tantôt les deux à la fois. Mais, à la limite, qu'importent les raisons. Le résultat est le même : les clients-profanes ne révèlent pas toujours leur incompréhension et, ce faisant, biaisent (parfois sans s'en rendre compte) le sens des interactions.

Voilà pourquoi, avec le temps et l'expérience[302], les kinésithérapeutes anticipent et tentent d'expliciter leurs questions, et notamment les termes techniques qui les composent parfois[303], sans que les patients ne leur demandent. Pour ce faire, ils formulent de plusieurs manières leurs questions (et de manière générale leurs explications) et recourent, la plupart du temps, à un langage simple et imagé[304]. En d'autres termes, la réussite de la communication[305] entre le client et l'expert en *front office* dépend de l'aptitude de ce dernier à « vulgariser » et adapter son discours. Plus précisément, dans la mesure où cette activité langagière consiste à rendre accessible des savoirs spécialisés et ésotériques à des profanes, c'est-à-dire à des personnes qui, par définition, n'y sont pas initiés, nous parlerons de *rhétorique de profanisation* pour désigner ce phénomène. Bien entendu, il va sans dire que, si nous formalisons ce concept, c'est qu'il n'est, selon nous, pas propre au cas des kinésithérapeutes. Il rend compte, au contraire, d'une difficulté structurelle à laquelle doivent faire face tous les experts en *front office* et en particulier ceux qui détiennent des savoirs ésotériques. En définitive, en situation d'inégalité de savoir, cette rhétorique permet d'assurer 1/ la fiabilité des informations fournies par le client, 2/ la pertinence du diagnostic qui s'ensuit et, en dernière analyse, 3/ les effets de la prestation sur le destinataire. Elle constitue par conséquent un ressort des plus essentiel dans l'efficacité productive des échanges informationnels de type professionnel.

---

[302] Revenant sur la situation d'incompréhension avec son patient, Joffrey nous dit ceci : *« C'est des choses qui arrivent, effectivement. C'est un peu gênant parce que moi, dans ma tête, je pars sur une autre idée, ça change mon diagnostic. Mais bon, avec le temps, j'ai appris à reformuler mes questions, à les dire de deux ou trois manières différentes pour bien m'assurer qu'ils ont bien compris ce que je leur demande. »*

[303] Comme le dit Nicolas, *« c'est sûr que si on dit au patient : "vous avez une grosse hernie discale L5-S1", il n'y comprend rien et il panique parce que la seule chose qu'il a compris c'est qu'il a un gros truc. Or, le but, ce n'est pas d'étaler notre science, mais de leur expliquer les choses pour qu'ils comprennent… Qu'ils comprennent ce qu'ils ont, pourquoi on fait ce qu'on fait, comment faire pour éviter que ça se reproduise, etc. »*

[304] Par exemple, au cours d'une de nos observations, nous pûmes constater que Nicolas utilisait l'image d'un élastique pour expliquer ce que sont des ligaments à un de ses patients.

[305] J.-P. Durand définit une *communication réussie* par le « changement d'état souhaité du destinataire, quel qu'il soit, c'est-à-dire faisant appel ou non au signifié et à la réflexion. La communication réussie diffère de la simple communication puisque, seulement dans la première, le changement d'état du destinataire correspond à celui qui était attendu par l'émetteur, lorsqu'il a entrepris la communication. » Cf. Durand J.-P., *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op. cit., p. 224.

2.2. Dans les échanges informationnels de type professionnel, l'efficacité productive des clients dépend des *apprentissages opportunistes* qu'ils réalisent

Dans la phase qui suit le diagnostic, certains kinésithérapeutes se cantonnent au traitement du besoin immédiat du patient sans guère lui fournir d'explication. Tout au plus lui expliquent-t-ils comment co-produire le traitement, lorsque cela est nécessaire. En ce cas, le patient est d'autant plus passif qu'il ne sait pas ce qu'il a et ne comprend pas forcément pourquoi il fait tel exercice plutôt que tel autre. D'autres au contraire, la plupart d'ailleurs, expliquent davantage et commentent tout ce qu'ils font. En cela, ils fournissent des informations qui vont au-delà du besoin immédiat du patient, à savoir la réduction de la douleur. Ces informations sont de quatre ordres :

1/ Elles peuvent être d'ordre général, comme par exemple expliquer et nommer la pathologie qu'ils traitent. Cela permet deux choses. D'une part, le patient est en mesure de dire ce qui lui est arrivé aux différents spécialistes qui le suivent (médecins, ostéopathes, etc.). Par là même, leur diagnostic n'en est que plus simple. D'autre part, le patient apprend à mieux interpréter ses douleurs, si celles-ci reviennent ; ce qui lui permet, dans certains cas, de ne pas *« paniquer et stresser inutilement »*[306], et dans d'autres cas, de réagir plus vite, avant que le problème ne prenne davantage d'ampleur.

2/ Elles peuvent être d'ordre préventif. Il s'agit en général des différents gestes de la vie quotidienne à éviter. Par exemple, pour un mal de dos, les kinésithérapeutes conseillent à leurs patients de plier les genoux lorsqu'ils se baissent[307], de bien

---

[306] A la lecture des résultats d'une IRM, Nicolas annonce à son patient qu'il a une grosse hernie discale. Ce dernier paniquant, Nicolas tente de le rassuré. *« Non, ça ne veut pas dire que vous aurez toujours mal. Il y a des gens qui ont des hernies discales et qui n'en souffrent pas. En général, c'est surtout l'inflammation qui entoure la hernie discale qui est douloureuse et qui vient embêter le nerf. Mais une fois l'inflammation passée, c'est comme si vous n'aviez rien. C'est pour ça qu'il vaut mieux voir le rhumatologue pour qu'il vous adapte un traitement adéquat. Sinon, après, si rien n'y fait, ça peut finir par une opération, mais ça, c'est pas pour tout de suite, vous en discuterez avec le rhumatologue. C'est lui qui décidera ou non de vous envoyer vers un chirurgien pour avoir son avis. En attendant, on va faire ce qu'on peut. Mais restez bien tranquille à la maison et ne forcez pas. Surtout, ne faites pas le ménage. Profitez-en, vous avez une bonne excuse pour ne rien faire (rires). »*

[307] Voilà ce que dit Nicolas pour expliquer comment limiter l'occurrence des douleurs à un patient qui a une hernie discale : *« Evitez tous les mouvements où vous vous penchez en avant. Vous évitez de rester debout trop longtemps, comme le garde à vous quand vous avez fait l'armée. Vous évitez aussi la voiture. Et faites les choses en mode ralenti pour bien contrôler tous les mouvements que vous faites. Car plus vous irez vite pour faire les choses, plus vous risquez de vous faire mal au dos et d'aggraver votre problème. Par exemple, pour mettre vos chaussures, en faisant vite, vous allez vous pencher en avant,*

s'échauffer avant de faire du sport, d'éviter de dormir à plat ventre, etc. Autant d'habitudes à acquérir pour préserver leur corps et limiter l'occurrence des douleurs.

3/ Elles peuvent être d'ordre post-traumatique et consister à apprendre les premiers gestes à réaliser (à chaud) pour réduire les traumatismes et le temps nécessaire à la rééducation. Par exemple, pour une entorse mineure à la cheville, pathologie souvent chronique, ils recommandent à leurs patients 1/ de ne plus poser le pied par terre à la moindre torsion et ce, pendant au minimum trois jours, 2/ de la glacer, 3/ de ne pas reprendre le sport avant au minimum deux semaines, même si la douleur est passée et enfin 4/ de refaire du sport en douceur, par de la natation, du vélo ou du footing.

4/ Enfin, elles peuvent être d'ordre pratique et consister à expliquer comment utiliser tel ou tel appareil, ou réaliser tel ou tel exercice.

On voit bien ici que les explications du kinésithérapeute ne se limitent pas aux seules informations nécessaires à la réalisation de la tâche immédiate. Il ne se contente pas d'expliquer la position à adopter pour qu'il puisse réaliser ses techniques. Au contraire, il profite du contact avec les patients pour leur transmettre des connaissances. Voilà pourquoi, au fil des séances ces derniers assimilent des savoirs généraux parallèlement à l'accomplissement de leurs tâches. Il s'avère donc que, dans les situations d'inégalité de savoir comme ici, plus l'expert en *front office* commente et explique ce qu'il fait, plus il transmet de son savoir au client. En tant que ces informations vont au-delà du besoin immédiat du client, elles constituent ce que P. Falzon et L. Pasqualetti appellent des *apprentissages opportunistes*[308]. Or, ces apprentissages résolvent une énigme à laquelle nous avons été confrontés au cours de nos observations : pour le même type de pathologie traitée, les kinésithérapeutes n'échangent pas autant d'informations selon le patient auquel ils ont affaire. Pour deux hernies discales, par exemple : dans un cas, Nicolas a passé près de dix minutes à poser toute une batterie de questions, tandis que, dans un autre cas, il n'en a consacré qu'une ou deux. Autre exemple. Nous avons pu observer que, pour une séance d'ultrasons,

---

mettre vos chaussures et vous redresser, alors que si vous prenez votre temps, vous analysez la situation. Si vous voyez qu'il y a une chaise, vous vous asseyez dessus et vous mettez vos chaussures. S'il n'y a en pas, vous vous mettez en position de chevalier servant, le dos toujours en position verticale (le kiné joint le geste à la parole). »

[308] Falzon P., Pasqualetti L., « L'apprentissage opportuniste », *in* Benchekroun T. H., Weill-Fassina A. (dir.), *Le travail collectif. Perspective actuelle en ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2000, pp. 121-134.

certains patients étaient très passifs, le kinésithérapeute leur installant l'appareil, tandis que d'autres réglaient la machine tout seul, le temps que le kinésithérapeute termine avec le patient qui précède. Comment expliquer cela ? Comment expliquer que certains patients savent comment vont se dérouler les séances ? Comment expliquer que certains patients savent comment réaliser tel ou tel exercice, alors même qu'ils n'ont pas été formés pour cela ? La réponse réside dans un constat tout à fait banal mais d'une très forte implication théorique : dans les services, il arrive que certaines relations de service s'inscrivent dans la durée. Autrement dit, *plus la prestation de service s'inscrit dans la durée, plus ces apprentissages opportunistes sont opérants,* c'est-à-dire plus les clients acquièrent, au cours de la relation de service, les savoirs nécessaires pour 1/ établir un (pré)diagnostic (notamment en cas de problèmes chroniques, comme par exemple les entorses pour le cas des kinésithérapeutes), 2/ limiter l'occurrence des problèmes qu'ils rencontrent, 3/ en réduire l'ampleur en cas de récidive et enfin 4/ réaliser le traitement, c'est-à-dire ici les exercices que nécessite la rééducation.

Au final, *rhétorique de profanisation* et *apprentissages opportunistes* constituent les deux ressorts de l'efficacité productive du client dans les échanges informationnels de type professionnel. L'un consiste à rendre accessible son propos, l'autre à profiter de la relation de service pour transmettre une partie de ses connaissances aux clients. Ces concepts entrent donc en cohérence et, l'un dans l'autre, assurent le succès de la communication en ce sens qu'ils réduisent le différentiel de compétences entre les partenaires de l'interaction. En cela, ils sont caractéristiques des échanges informationnels de type professionnel, même si, bien entendu, ils n'en demeurent pas pour autant exclusifs et peuvent se retrouver dans la plupart des situations de service. Nous aborderons dans la section à venir les ressorts sous-jacents et caractéristiques de l'efficacité productive du client dans un autre cas typique : celui des échanges informationnels de type industriel.

3. Les ressorts de l'efficacité productive des clients dans les échanges informationnels de type industriel : autocontrôle clients et suggestions productives

Nous avons vu que deux aspects caractérisent les échanges informationnels de type industriel : d'un côté, ils sont courts, simples et standardisés, de l'autre, ils se déroulent sous fortes contraintes de temps. En d'autres termes, dans ce cas typique, l'enjeu est moins celui de la compréhension et des effets de la prestation sur le destinataire que celui de la productivité et du débit. Voilà pourquoi, ici, l'efficacité productive du client consiste à *intensifier sa contribution* au cours de la relation de service. Reste à savoir pourquoi il le fait ? Ou dit autrement qu'est-ce qui l'amène à être si pressé alors même qu'il est dans un temps hors travail et que rien ne l'oblige, *a priori*, à entrer dans le flux de production ? C'est ce que nous interrogerons à présent à travers le cas typique des files d'attentes au McDonald's. Pour ce faire, après un travail réflexif sur la constitution de nos techniques de recueil de données (3.1), nous analyserons précisément les deux composantes du « régime de mobilisation » du client en situation de file d'attente : l'autocontrôle client (3.2) et la suggestion productive de l'expert en *front office* (3.3).

3.1. Notre subjectivité comme moteur de recherche

Ce travail réflexif sur notre propre pratique nous amène à penser une autre manière de récolter des données sur le terrain. Aux antipodes de la neutralité axiologique, nous montrerons ici en quoi la mise à l'épreuve de la subjectivité du chercheur peut s'avérer heuristiquement fertile. Car il arrive que les entretiens s'avèrent inefficaces. Notamment lorsque les personnes interviewées ont profondément intériorisé leur façon d'être et adoptent un comportement dont la rationalité est strictement traditionnelle[309]. Si l'on prend le cas du McDonald's, les personnes auxquelles nous

[309] Weber M., *Economie et société*, op. cit.
.

avons demandé pourquoi elles se dépêchaient lors de la prise de commande, nous ont répondu, comme si nous posions une question stupide : *« si on se dépêche quand on arrive en caisse, c'est parce qu'on est pressé »* (Arnaud, 29 ans, banquier). Ou encore, *« Si tout le monde se dépêche, c'est tout simplement parce que personne n'aime faire la queue »* (Philippe, 27 ans, comptable). Bref, il est alors apparu que nous cherchions à enfoncer une porte ouverte. Au bout de cinq minutes, les entretiens nous ramenaient devant une sorte d'évidence : les consommateurs adoptent chez McDonald's un comportement utilitariste.

Le client, en cherchant à satisfaire son intérêt personnel, ici, « attendre le moins possible », s'organise pour que son temps de passage en caisse soit efficace. Ainsi, à l'instar de la main invisible d'A. Smith, la satisfaction des intérêts personnels permettrait la satisfaction des intérêts de tous : le client, puisque la file d'attente est moins longue, l'entreprise, puisque la productivité du prestataire de service augmente. Cela dit, la file d'attente se réduit si, et seulement si, l'ensemble des clients entre dans le flux de production. Or, dans cette perspective analytique, le client qui se dépêche en caisse, ne le fait pas pour lui puisqu'il a déjà fait la queue. Le fait qu'il se dépêche en caisse profite aux clients qui lui succèdent. Dit autrement, le client qui se presse en caisse, ne verra le fruit de cet effort qu'à sa prochaine visite, si tous les clients qui le précèdent adoptent le même raisonnement que lui.

Cette explication, résolument utilitariste en ce qu'elle résulte d'un calcul coût/ bénéfice, mérite d'être prise en considération. Toutefois, le risque de dilution des efforts est trop important pour que cette explication soit viable. C'est pourquoi nous faisons l'hypothèse qu'elle n'est qu'une justification *a posteriori* qui donne du sens à des actes bien moins rationnels qu'ils n'y paraissent. D'ailleurs, *la théorie de l'attribution*[310] va dans ce sens. Selon cette dernière, un individu ne peut accepter de réaliser un acte gratuitement. Il attribue donc une cause à ses comportements afin de les justifier. En marketing, cela signifie qu'un « individu qui, dans une catégorie, choisit un produit par hasard, va avancer des raisons post-achat (techniques ou hédonistes) pour expliquer sa

[310] Heider F., *On Perception and Event Structure, and the Psychological Environment, Selected Papers (Psychological Issues, Vol. 1, n°3),* International Universities Press, 1959, cité par J. Bree dans *Le comportement du consommateur*, Paris, Dunod, 2004.

décision[311]. » De ce fait, n'est-on pas en droit de penser que, pour les clients qui ne sont pas pressés, notamment les familles, qui représentent près de la moitié des consommateurs du « McDo » en France[312], cette explication utilitariste ne suffit pas ? Si elle est acceptable, ce n'est que partiellement. Elle ne concerne que quelques personnes. Or, ce n'est pas une minorité de clients qui se presse en caisse, c'est l'immense majorité.

En remettant en question l'explication utilitariste, c'est la capacité des interviewés à penser leur propre comportement que nous interrogeons. Nous nous retrouvons donc face à la difficile et essentielle question de l'administration de la preuve. Face à cette difficulté, c'est finalement en allant au McDonald's avec un proche peu habitué à fréquenter les *fast food* que nous avons trouvé des pistes de réflexion fécondes. Notre tour arrivant, la personne qui nous accompagnait demanda des renseignements sur les différents sandwichs. Puis, hésitant, elle posa d'autres questions sur les salades. Nous nous sommes alors vu lui prendre le bras et, bien que nous n'avions aucun impératif de temps, lui dire : *« Prends n'importe quoi mais dépêche-toi. Tu ne vois pas que tu déranges tout le monde ! »* En fait, nous étions mal à l'aise.

Notre réaction nous fit prendre conscience que nous n'appréhendions pas la question de la bonne manière. Il ne s'agissait pas de comprendre pourquoi les clients se dépêchent lorsqu'ils arrivent en caisse, mais bien davantage de savoir ce qui se passe s'ils ne se comportent pas comme il est tacitement convenu de faire ! Nous nous sommes alors engagé dans un autre travail d'immersion. Car si nous nous étions appuyés sur une expérience de caissier au McDonald's, cette fois-ci, c'est en tant que client que nous avons réalisé nos observations. Mettant en place ce que les ergonomes appellent des expérimentations[313], nous avons alors fait l'expérience de ne pas nous comporter comme tout le monde afin de tester les réactions du caissier et des autres clients.

Cette mise à l'épreuve de notre subjectivité nous a permis de valider la pertinence de notre hypothèse centrale : si le client se dépêche lors de la prise de commande chez « McDo », c'est moins pour des raisons utilitaristes que pour ne pas se

[311] Bree J., *op. cit.*, p. 46.
[312] Ariès P., *op. cit.*
[313] Falzon P., Cerf M., *op. cit.*

sentir mal à l'aise. C'est donc à partir d'observations *in situ* des files d'attentes et de ce que nous avons ressenti en tant que client que nous avons construit notre guide d'entretien. La deuxième série d'entretiens a alors consisté à demander aux différents interviewés leur ressenti et leur réaction lorsqu'ils attendaient dans la file d'attente, lorsqu'ils commandaient ou lorsqu'ils accompagnaient une personne indécise en caisse. Dans ce cas, notre manière de poser le problème a aidé les interviewés à mettre en mots et à penser ce qu'ils tendent, avec le temps et l'habitude, à naturaliser, c'est-à-dire à ne plus questionner. L'idée est la suivante : à partir de ce que nous avons personnellement ressenti en tant que client, nous avons amené l'interviewé à un travail réflexif sur son propre comportement. Bien entendu, il va sans dire qu'afin de ne pas l'influencer, nous ne lui avons pas demandé s'il ressentait la même chose que nous, mais, bien au contraire, comment il réagissait et ressentait les choses en telles et telles situations : les résultats se sont avérés radicalement différents. Les discours recueillis ont unanimement confirmé la validité de cette hypothèse. Dit autrement, si nous sommes partis de notre subjectivité, de ce que nous avons ressenti, les expérimentations, les observations *in situ* et les discours recueillis dans la deuxième série d'entretiens ont objectivé notre démarche. De la même façon que le seuil de *saturation*[314] est nécessaire pour que les qualitativistes puissent généraliser leurs résultats d'enquête, ici, le croisement de ces différentes sources de recueil de données était nécessaire pour conférer à cette approche éminemment subjective suffisamment de solidité pour être généralisable.

Au final, il est ici manifeste que l'auto analyse que rend possible l'immersion s'avère heuristiquement féconde[315]. Elle nous a permis de sortir de l'impasse méthodologique en nous donnant les moyens de construire autrement notre questionnement et par là même de recueillir les données qui étaient nécessaires à l'administration de la preuve. Ces considérations méthodologiques établies, nous aborderons à présent les deux ressorts sous-jacents à l'efficacité productive du client dans les échanges informationnels de type industriel.

---

[314] Bertaux D., « L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités », *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. LXIX, 1980, p. 205.

[315] On retrouve une démarche similaire dans la préface d'H. Weber lorsqu'elle rend compte du rapport qu'elle entretenait avec son terrain, de ce qu'elle a ressenti lors de son intégration dans le collectif de travail, de ce qui faisait sens pour elle et l'amenait à être fière de son travail et de son implication. Voir Weber H., *op. cit.*, pp. 9-22.

3.2. L'autocontrôle client dans les files d'attente : l'apprentissage par la gêne

Nous partirons d'un constat empirique : le temps de la prise de commande est très rapide chez McDonald's, bien plus que dans la restauration « traditionnelle »[316]. En fait, à y regarder de plus près, cela s'explique par le fait que la plupart des clients arrivent en caisse en sachant déjà ce qu'ils vont commander. Ce constat semble être une évidence, nous en convenons. Seulement, admettre cela revient à accepter que les temps « du traitement de l'information » (quels sont les menus proposés, leurs prix ? etc.) et « de la prise de décision » qui précèdent nécessairement celui de la prise de commande, se font désormais tout seul, de façon autonome, et surtout, avant même d'arriver en caisse. Bref, ces deux temps, autrefois assistés par le serveur dans le sens où il aidait le client à choisir en le renseignant, ont été « externalisés » de la relation de service, c'est-à-dire qu'ils sont devenus des temps « en libre service ». Pourtant, il arrive aujourd'hui encore que certains clients demandent des renseignements à la caisse des McDonald's. Il est vrai et c'est là que réside toute la subtilité : les services « renseignement » et « assistance à la prise de décision » n'ont pas disparu, c'est le client qui les sollicite de moins en moins, sinon plus du tout. La question à laquelle il convient à présent de répondre est donc celle du *pourquoi* de cette situation. En effet, comment expliquer que les clients, dans leur très grande majorité, anticipent leur passage en caisse, c'est-à-dire commence leur contribution avant même que la relation de service ne débute ! Ce type de comportement est tout sauf « naturel ». D'autant que le temps de la consommation appartient aux temps libres. Donc, rien n'oblige *a priori* le client à rationaliser son comportement et à organiser son temps de la consommation à l'instar de son temps de travail.

Pour pouvoir répondre à cette question, nous poserons le problème ainsi : en période de *rush*, que se passe-t-il lorsqu'un client n'anticipe pas son passage en caisse ? Que ressent-il ? Comment réagissent les personnes autour de lui ? Gérald, 25 ans, agent

[316] Nous appelons « restauration traditionnelle », celle qui n'est pas en *self service*, c'est-à-dire celle dans laquelle le client est servi à sa table et ne la débarrasse pas.

de sécurité au chômage, père de trois enfants, nous explique pourquoi il a changé de comportement[317].

> Gérald : *Bah au début je n'anticipais pas. Comme la plupart des gens, je pense. En fait, je choisissais quand je me faisais servir, c'est-à-dire à la caisse. Et puis après je choisissais avant.*
>
> Et pourquoi t'as changé ?
>
> Gérald : *Je ne sais pas (silence). Je ne sais pas. Rires (silence).*
>
> Qu'est-ce qui se passait quand tu arrivais en caisse et que tu ne savais pas quoi prendre ?
>
> Gérald : *Bah, les gens, ils te pressent un peu. Je ne sais pas, je me dis que j'aurais du choisir avant. J'aurais du choisir avant (silence). J'étais un peu con, quoi. Enfin, tu te sens un peu con. J'aurais du choisir avant.*
>
> Pourquoi tu dis que t'étais con ?
>
> Gérald : *Parce que tu gênes les gens, tout ça. Ouais, même, pas que les gens, les vendeurs aussi. C'est toujours mieux de connaître les trucs à l'avance*

À l'instar de ce que dit Gérald, les discours recueillis nous permettent de répondre que ce n'est pas pour les autres que le client se dépêche ou anticipe son passage en caisse. C'est pour lui, et pour lui non pas pour gagner trente secondes – est-il vraiment rationnel de se presser pendant son temps hors travail pour gagner trente secondes ? – , c'est pour lui en ce qu'il a peur de se sentir gêné. En effet, lorsque le comportement du client ne produit pas les effets escomptés, ne correspond pas aux attentes, celles que les autres ont de lui[318], mais aussi celles qu'il a de lui-même, alors, le constat de ce décalage, fait de ces attentes un *embarras*, c'est-à-dire un obstacle qui s'oppose à son action. Nous nommerons donc *gêne*, l'état de malaise (c'est à dire de honte et/ou de culpabilité[319]) qui résulte de cet embarras. D'ailleurs, Raphaël, 27 ans, préparateur de

---

[317] Nous avons opté pour laisser nos relances dans les deux extraits d'entretiens qui suivent dans la mesure où ces dernières donnent à voir toute la difficulté des interviewés à penser leur comportement.

[318] Les entrepreneurs de morale rappelant la norme, force est de se référer à la sociologie de la déviance (Voir en particulier Becker H., *Outsiders*, Paris, Métaillé, 1985). En tant que produit d'un comportement déviant, la gêne n'existe que par rapport à une norme, ici, celle de se dépêcher lors du passage en caisse.

[319] Il convient de distinguer la honte et la culpabilité. *« La honte dans sa structure première est honte devant quelqu'un. Je viens de faire un geste maladroit ou vulgaire : ce geste colle à moi, je ne le juge ni ne le blâme, je le vis simplement, je le réalise sur le mode du pour-soi. Mais voici tout à coup que je lève*

commande et père d'un enfant, nous dit être mal à l'aise lorsqu'il demande des renseignements au KFC, enseigne qu'il fréquente très peu :

> Et quand tu vas au KFC ou un autre fast food où tu ne connais pas trop les produits, tu fais comment ?
>
> Raphaël : *Ha bah là, je galère. Je demande au gars*
>
> Gérald : *Ha ouais, ouais c'est vrai.*
>
> Raphaël : *Bah là, t'es obligé, quand tu ne connais pas, tu demandes. Il y a quoi dans ce sandwich…t'es dans la merde.*
>
> Pourquoi tu dis ça ?
>
> Raphaël : *Bah (rires). Là, tu te mets à la place du gars à qui tu mettais la pression au McDo (silence).*
>
> Et alors ?
>
> Raphaël : *Bah, t'es mal à l'aise (rires). C'est clair.*

En effet, en plein *rush*, le client qui arrive en caisse sans savoir ce qu'il va commander et demande ce qu'on lui propose, devra faire face à la pression des clients qui attendent et manifestent leur agacement. Les comportements d'impatience sont alors dans le non dit, mais restent très évocateurs. Certains sont physiques : gesticuler nerveusement, tapoter du pied, regarder de façon insistante l'heure sur sa montre, soupirer,…d'autres sont plus « subtiles » : il s'agit de faire part de ses impératifs de temps, mais de façon indirecte. En effet, il n'est pas rare d'observer des clients demander à leurs ami(e)s, et de façon audible (bien sûr), combien de temps il leur reste avant la séance de cinéma, un spectacle ou un rendez-vous. Cette pression des clients s'exerce donc, bien sûr, sur le prestataire de service, mais pas seulement. Pour le client, il devient tout à fait (dé)placé et (dé)rangeant de ne pas anticiper son passage en caisse.

---

la tête ; quelqu'un était là et m'a vu. Je réalise tout à coup toute la vulgarité de mon geste et j'ai honte... Autrui est le médiateur indispensable entre moi et moi-même: j'ai honte de moi tel que j'apparais à autrui. Et par l'apparition même d'autrui, je suis en mesure de porter un jugement sur moi-même comme un objet, car c'est comme objet que j'apparais à autrui... La honte est par nature reconnaissance. Je reconnais que je suis comme autrui me voit » (Sartre J.-P., *L'être et le néant*, Paris, Gallimard, 1943). En revanche, dans la culpabilité, le rapport entre moi et moi-même n'est pas médiatisé par autrui. L'internalisation du regard de l'Autre fait que les attentes que l'on a de nous-même existent indépendamment de toutes manifestations extérieures. Autrement dit, une fois cette règle implicite intériorisée, le client peut se sentir gêné sans qu'il y ait systématiquement de pression de l'Autre.

Il en résulte parfois une gêne si perturbante que le client « panique », s'empresse et finit par prendre n'importe quoi.

> *« T'essaies de ne pas gêner tout le monde. T'essaies de… quitte à mal choisir, tellement t'es mal à l'aise, tu choisis vite pour ne pas gêner les gens qu'il y a derrière, qui attendent et qui savent ce qu'ils veulent, en fait »* (Christophe, 19 ans, lycéen).

En outre, le client devra aussi faire face à la pression du prestataire de service qui, alors qu'il court pour résorber sa file d'attente, voit ses efforts réduits à néant (voir encadré ci-dessous). Aurélie, 27 ans, caissière au McDonald's des Champs-Élysées, témoigne de ce qu'elle ressent lorsqu'elle a affaire à un client indécis :

> *« Je ne dis rien, c'est clair que je ne peux pas m'énerver, mais au fond de moi je bouillonne (Rires). J'ai envie de lui dire : "mais t'es trop bête, tu avais largement le temps de regarder avant". C'est vrai, je cours comme une malade et à cause de lui, je perds du temps. Je vois ma file d'attente qui s'allonge, les clients qui s'impatientent (…). Et quand on me demande des renseignements, je leur donne mais en leur montrant du doigt que c'est écrit en gros juste derrière moi, histoire de leur montrer qu'ils auraient pu le faire tout seul (rires) »* (Aurélie).

Encadré n°4 : Quand l'implication fait partie du jeu[320] : dons et contre-dons dans le collectif de travail

Notre expérience d'équipier nous a permis de constater que derrière la gestion des *rushes* se trouvaient des enjeux symboliques. En effet, un jeu informel existe entre les équipiers en poste à la caisse. Celui qui arrive à résorber sa file d'attente avant les autres ne gagne pas cinq minutes pour partir plus tôt. Il s'empresse d'aller aider le caissier d'à côté. Il n'acquière ainsi rien d'autres qu'un certain prestige vis-à-vis de ses collègues. C'est un peu comme un « don Maussien ». Il est faussement gratuit. Celui qui fait ce don détient un certain pouvoir sur celui qui l'accepte. D'ailleurs, dans ce type d'organisations, où le *turn over* est très élevé, seuls les plus expérimentés arrivent à être vraiment plus rapides (Il y aurait d'ailleurs un fantastique travail à faire sur la connaissance pratique au McDonald's). Aux discussions que nous avions en fin de journées, c'est à partir de notre capacité à gérer mieux que les autres les *rushes* que nous arrivions à savoir si nous avions ou non bien travaillé. Bref, au-delà de la hiérarchie symbolique et des jeux (se charrier, etc.) qui se mettaient en place entre les équipiers, cette gestion des *rushes* conditionnait le regard que nous portions sur notre propre travail. Pourtant au « McDo » pour quelques mois et sans autres objectifs que celui de gagner un peu d'argent, nous nous surprenions parfois tant nous nous prenions au jeu[321].

Source : Tiffon G.

Ainsi, bien que le caissier cherche et arrive souvent à mobiliser sa subjectivité afin de rester aimable, ou tout au moins correct, avec le client, il n'en reste pas moins qu'il laisse souvent apparaître des signes manifestes de son agacement. Il tapote alors des doigts sur le comptoir, soupire… et recherche parfois une complicité avec les clients qui attendent, comme s'il voulait s'assurer qu'ils aient bien constaté que ce « contre temps » n'était pas de sa faute. On parlera alors *d'agacement contenu*. Aussi, il apparaît clairement dans l'extrait d'entretien ci-dessus que le salarié met d'autant plus la pression sur le client qu'il a une file d'attente à satisfaire. Cette dernière exercerait donc une pression sur le salarié, lequel travaille alors plus vite, mais aussi mobilise à son tour le client dans sa prise de commande. Il s'agit donc d'un *effet boomerang*. Car le rôle du client qui attend, *le contrôleur*, n'est pas celui du client qui commande, *le contrôlé*. Bien qu'il s'agisse de la même personne, il occupe un rôle différent à quelques minutes d'intervalles.

[320] Cette notion de jeu au travail est développée par M. Burawoy. En effet, ce dernier défend la thèse selon laquelle les jeux sociaux qui s'établissent au sein des collectifs de travail auraient pour effet de masquer les rapports sociaux de production et, par là même, de contribuer au consentement au travail des salariés. Voir Burawoy M., *Manufacturing Consent.Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago-Londres, The University of Chicago Press, 1979. Voir également le chapitre 4 de J.-P. Durand et N. Hatzfeld dans *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Page deux, 2002.

[321] Voir aussi à ce sujet l'article de D. Cartron. Cartron D., « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante au McDonald's », *Travail et Emploi*, n°94, 2003, pp. 59-64.

Enfin, il existe aussi une troisième gêne. Celle provenant des personnes qui accompagnent éventuellement le client : *l'accompagnateur*. Gênés au même titre que le client « déviant » qu'il accompagne, l'accompagnateur transmet son empressement de façon encore plus manifeste que le salarié ou les autres clients. À la différence de ces derniers, il met souvent en mots ce que les autres manifestent dans le non dit. L'entretien avec Jean-Michel, lycéen de 17 ans et client régulier du McDonald's en témoigne :

> *« C'est clair que quand j'y vais avec ma mère, tu peux être sûr que je vais me prendre la tête avec elle […]. Elle est trop indécise. T'as tout le monde qui attend, le salarié qui te regarde…elle fait perdre du temps à tout la monde quoi. Moi, je suis mal à l'aise, je trouve que ça ne se fait pas. Et elle, c'est comme si elle ne le voyait pas, qu'elle était toute seule. Vous avez quoi dans cette salade...et puis celle-ci. Ah bon, bah je vais prendre ça alors… »* (Jean-Michel).

C'est pourquoi, s'il s'agit de ses parents ou de ses enfants, l'accompagnateur expérimenté commande souvent pour tout le monde.

> *« C'est pour ça que je commande pour eux. Pour ne pas perdre de temps. C'est pareil. Sinon, on passe dix minutes et ça énerve tout le monde, quoi. Ca énerve le caissier, parce que lui, il a un chiffre à sortir à la fin de la journée, et puis ça énerve les gens qui attendent derrière »* (Raphaël).

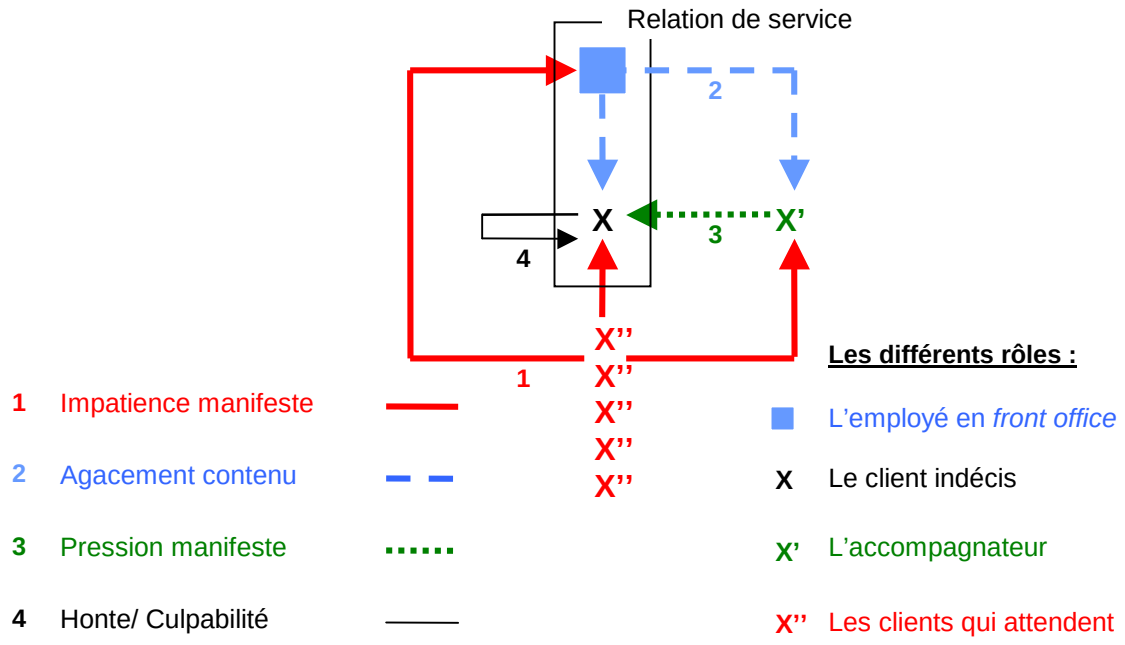
Donc, quatre temps composent et nourrissent cette gêne du client indécis : 1/ la gêne face à *l'agacement des clients qui attendent*, 2/ la gêne face à *l'agacement contenu du prestataire de service*, 3/ la gêne par rapport aux personnes qui l'accompagnent et enfin 4/ la gêne vis-à-vis de lui-même, générée par *le sentiment de honte ou de culpabilité*.

En résumé, cette gêne est coercitive. Après deux ou trois mises en situation, les personnes finissent par intérioriser cette règle implicite de la consommation. D'ailleurs, un courant parmi les sciences qui traitent de l'apprentissage du consommateur va en ce sens. Il parle *d'apprentissage par essais ou erreurs*[322]. On peut alors parler d'éducation,

[322] Thorndike E., *Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals*. Columbia University, thèse de doctorat, 1898, cité par J. Bree, *op. cit.*

voire de « dressage social »[323] du client. Nul besoin par conséquent d'un panoptique[324] : « le flic est dans le flux[325] » et ce, aussi bien pour les salariés que pour les clients ! Il s'agit donc là, en quelque sorte, d'une forme renouvelée de société disciplinaire[326]. Le schéma ci-dessous rend compte de l'articulation des différentes composantes de cette gêne.

Figure n°11 : L'apprentissage par la gêne



Source : Tiffon G.

Ainsi, à l'instar des salariés qui *s'autocontrôlent* dans les nouveaux modes d'organisation du travail, le client *s'autocontraint* à rentrer dans le flux de production lors de son passage en caisse. On appellera donc cela *l'autocontrôle client*.

Aussi, *la file d'attente s'avère être un principe productif* en ce qu'elle rend possible l'autocontrôle du client, lequel participe avec l'agacement contenu du

[323] Dressage social en ce sens que l'apprentissage ne passe pas par le langage. Il se réalise davantage dans la pratique, le ressenti et le non dit.
[324] Bentham J., *Panoptique*, Paris, Mille et nue nuits, 2002 (1791).
[325] Durand J.-P., *op. cit.*
[326] Foucault M., *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

prestataire de service, à l'apprentissage de la procédure de consommation. Il s'ensuit une intensification de la relation de service et, par là même, un accroissement de la productivité du salarié. Le McDonald's n'a donc pas intérêt à ce que les périodes de *rush* disparaissent. Bien au contraire : la file d'attente inhérente au *rush* se situe au cœur de leur régime de mobilisation du client, sans compter qu'elle occupe aussi une place considérable dans la mobilisation des salariés (chapitre 3). En effet, ce flux client maintient la pression sur le salarié et se substitue par là même aux agents de maîtrise qui encadraient le travail des OS dans la production fordienne de masse[327]. La file d'attente permet donc le contrôle de la contribution et du client et du salarié. Cependant, la mobilisation des salariés n'est pas ici au cœur de notre démonstration. Pour l'heure, en montrant en quoi et comment le temps de la prise de commande dans la relation de service s'intensifie, nous allons davantage positionner notre analyse sur la relation expert en *front office*/client, c'est-à-dire notamment sur la mobilisation du client par le salarié.

3.3. La mobilisation des clients par la suggestion productive des experts en *front office*

Il existe deux leviers d'intensification de la relation de service. Le premier, nous venons de le disséquer, consiste à « organiser » et à augmenter la contribution du client en mettant en libre service les temps *du traitement de l'information* et *de la prise de décision*. Le second réside dans l'intensification de sa contribution lors de la relation de service, c'est-à-dire dans l'intensification des temps qui sous-tendent nécessairement une interaction entre le prestataire de service et le client. Il convient donc aussi d'analyser comment se structurent les temps de la prise de commande et du paiement. Ainsi, quels sont les enjeux de ce type de relation de service ? Et comment le prestataire de service parvient-il à orienter et à rythmer la contribution du client dans la relation de service ?

[327] A. Jeantet a fait à ce sujet un superbe travail sur les « vertus » de la file d'attente en terme de pression sur les guichetiers de La Poste. Voir Jeantet A., « Le temps des guichetiers, La Poste » *in* Durand C., Pichon A. (Coord.), *Temps de travail et temps libre*, op. cit., pp. 63-77.

Tout d'abord, il importe de préciser que, conformément au principe de pilotage par l'aval, la production est tirée depuis la demande du client, c'est-à-dire que le caissier, mais aussi, par une réaction en chaîne, tous les salariés engagés dans la production du service[328], dépendent de la commande du client. Cette relation de dépendance, cette zone d'incertitude autour du client n'est pas sans rappeler ce qui fonde la relation de pouvoir dans l'analyse stratégique de M. Crozier[329]. Ainsi donc, oui, le client détient un certain pouvoir sur son interlocuteur, mais aussi sur l'organisation toute entière. C'est pourquoi il doit faire face à des stratégies de circonscription de son pouvoir. Le salarié n'est pas passif à attendre que le client valide sa commande. Devant suivre une procédure informatique, il oriente et rythme la demande du client par le biais de la *suggestion*. Notre expérience d'équipier à la caisse nous permet d'ailleurs de rappeler que le caissier n'hésite pas à couper la parole avec des questions prédéfinies telles que : « Ce sera un menu ? », « Maxi best of ? » ou encore « Frite coca ? ». De la sorte, il presse le client lors de la prise de commande et influence ses choix. Cela permet de réduire le temps de la prise de décision et de réguler la demande. Car, premièrement, il est plus rapide de dire « oui » que « je vais prendre des frites et du coca cola ». Ce temps gagné est certes insignifiant pour le client, pour lequel la situation est « unique », en revanche, pour le salarié, ce temps gagné est multiplié par le nombre de clients, ce qui, pour le coup, devient considérable. Deuxièmement, chacun sait qu'il existe une plus forte propension à répondre par l'affirmative[330]. Il ne s'agit donc plus seulement d'accélérer la prise de commande de ceux qui se sont déjà décidés. Le salarié oriente le choix par la *suggestion* et incite le client à commander des frites et du coca cola. Dit autrement, il « standardise » non pas l'offre, mais la demande. Cela permet d'éviter les goulots d'étranglement puisque les structures productives sont prévues pour produire bien plus de frites que de *Patatoes* et davantage de Coca cola que d'autres boissons (il y

[328] Si ceci est théoriquement juste, il convient de le relativiser. Tout ceux qui ont travaillé au McDonald's savent que pendant les périodes de *rush*, la production anticipe la demande du client (et n'est donc plus tout à fait en flux tendu). Il existe alors des minis stocks tampons. Cela dit, ces derniers restent nécessairement minis, puisque l'extrême obsolescence des produits (via les timers) ne permet pas de (dé)tendre considérablement le flux. Bref, en pleine période de *rush*, un léger différé s'instaure entre la demande et la production, ce qui ne change pas fondamentalement l'objet de notre démonstration.

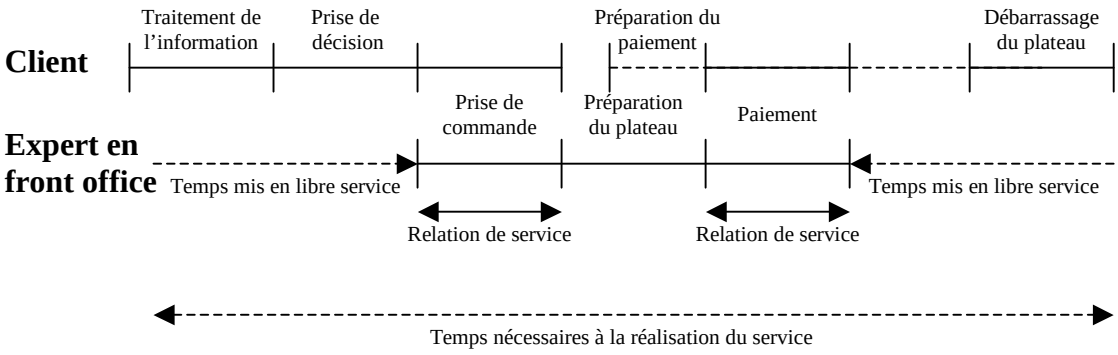
[329] Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Ed. du Seuil, 1963 ; Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil, 1981.

[330] Bourdieu P., « L'opinion publique n'existe pas », *Les Temps Modernes*, n°318, 1973, pp. 1292-1309. Repris dans *Questions de sociologie*, Paris, Ed. de Minuit, 1984, pp. 222-235.

a proportionnellement deux becs verseurs de Coca Cola pour un de Sprite, un d'Orangina et un de jus d'orange).

Ensuite, l'étape *du paiement* constitue, elle aussi, un temps dont la productivité du salarié dépend. Elle implique qu'il faille attendre que le client sorte sa carte de paiement, ou « pire » encore, sa monnaie. C'est pourquoi l'organisation du travail réduit ce temps mort pour le salarié en prévoyant (dans la formation) que le caissier annonce le prix juste après la validation de la commande, sans pour autant encaisser. Ainsi, pendant que le salarié prépare le plateau (ou le paquet à emporter), le client a le temps de sortir sa carte bancaire ou ses espèces. On peut alors dire que le temps de la préparation du paiement devient lui aussi en libre service, afin de rendre plus rapide celui de l'encaissement. Bref, c'est une nouvelle procédure de consommation qui s'est progressivement instaurée.

Figure n°12 : La nouvelle procédure de consommation



Source : Tiffon G.

Enfin, nos observations nous ont permis de constater que les clients respectaient dans leur immense majorité l'ordonnancement de la procédure de validation informatique des commandes. Cette dernière semble plutôt logique, évidente même. Pourtant, elle ne l'est pas fondamentalement plus que ne pourrait l'être une autre.

Pourquoi les frites avant le Coca cola, pourquoi le « sur place ou à emporter ? » en premier ? Sur ces points, l'ordonnancement est plutôt arbitraire. Pourtant, les clients respectent cet ordre. Il y a donc là aussi un apprentissage du client. Il existe deux explications à cela. D'un côté, une part considérable des jeunes qui consomment McDonald's y a travaillé[331]. Ils connaissent donc très bien le fonctionnement de l'organisation. De l'autre, la suggestion entre en cohérence avec l'apprentissage par la gêne. Cette dernière donne effectivement sa pleine puissance à la suggestion puisqu'elle permet une standardisation de la prise de commande. *« Ça se robotise dans ta tête »* nous dira Gérald. Par extension, la suggestion est de moins en moins nécessaire à mesure que le client progresse dans ce processus d'apprentissage.

Au final, le cas du McDonald's est selon nous très instructif. Car, si toute relation de service nécessite un procès de questionnement pour identifier et résoudre le problème qui se pose au client, ici, il s'avère que, lorsque les échanges informationnels sont de type industriel, c'est-à-dire lorsqu'ils se déroulent notamment sous fortes contraintes de temps, ces mêmes questions ne renvoient pas à la même logique : il s'agit moins de poser des questions pour établir un diagnostic, c'est-à-dire identifier plus précisément la nature du problème, que de suggérer des réponses pour saisir le plus rapidement possible la demande du client. En effet, à peine le client a-t-il fini sa phrase ou marque-t-il un temps d'arrêt ou une hésitation que l'expert en *front office* lui suggère des réponses. Autrement dit, de par le rythme avec lequel interviennent ces suggestions, ces dernières ne suggèrent pas seulement des réponses, elles suggèrent également, et surtout, la pression du flux de production. Ce faisant, elles invitent les clients à rentrer dans le flux de production et, par là, à intensifier leur contribution informationnelle. Voilà pourquoi, ces *suggestions* sont *productives*[332]. Mais ce n'est pas tout. Elles sont également *commerciales* dans la mesure où elles permettent de placer des produits ou services – comme lorsque les équipiers suggèrent : « un café ? » – et d'orienter la demande des clients vers une gamme supérieure, ou tout du moins vers des produits à

[331] Ariès P., *op. cit*.
[332] Précisons que, pris dans une acception élargie, ce concept ne se cantonne pas à la proposition de réponses pour accélérer la contribution informationnelle du client. Nous appelons *suggestion productive*, tout ce qui, donnant à voir la pression du flux de production, génère une intensification de la contribution du client ; cette dernière résultant tantôt d'une contrainte implicite qui émane de la situation, tantôt d'un engagement personnel par empathie à l'égard des experts en *front office*.

plus fortes marges[333]. Ainsi en est-il par exemple des équipiers qui, plutôt que de demander de préciser quel menu, disent « Maxi Best of ? » (ou « grande boisson ? » lorsqu'il fait chaud) pour inciter les clients à prendre le grand menu. Enfin, ces suggestions sont d'autant plus efficaces qu'elles ont l'apparat d'une volonté de répondre au mieux aux attentes du client. Seulement, derrière cette apparente recherche de qualité de service, il s'agit, au fond, de masquer leur fonction première qui est à la fois productive et commerciale.

Pour conclure cette section, on peut dire qu'*autocontrôle client* et *suggestions productives* des experts en *front office* constituent les deux ressorts de l'efficacité productive des clients dans les échanges informationnels de type industriel. L'un émane des relations de concomitances, c'est-à-dire des relations qui s'établissent entre les clients en situation de co-présence (voir chapitre 1), l'autre de l'expert en *front office*. Or, l'un et l'autre participent d'une mise au pas du client : ils lui imposent tacitement une norme comportementale, laquelle contribue à l'efficacité productive des services dans la mesure où elle implique une intensification et une standardisation de sa contribution informationnelle[334].

Conclusion

Croisant différentiel de compétences et formes de rationalisation du travail, nous avons élaboré deux idéaux types d'échanges informationnels (1). Le premier est de *type professionnel* et se caractérise par trois points : 1/ une dépendance technique du client, 2/ des échanges informationnels tendanciellement longs, complexes et non standardisés

[333] Précisons qu'il ne s'agit pas d'une réponse inadaptée à la demande puisque c'est au cours du processus de co-construction de l'identification du problème que l'expert en *front office*, via la suggestion productive, oriente la demande du client. En ce cas, toute la subtilité consiste à orienter la demande du client, sans que ce dernier ne s'en rende compte, c'est-à-dire de telle sorte qu'il ait l'impression que cette demande vient de lui et que, ce faisant, cette offre correspond à cette dernière.

[334] Ainsi la rationalisation – ou, pour reprendre l'expression de G. Ritzer, la MacDonaldisation du monde – déborde-t-elle de la sphère de production et envahit-elle la sphère de consommation. Elle tend même, selon lui, à s'étendre à toutes les sphères de la vie sociale (Voir Ritzer G., *Tous rationalisés !*, Paris, Alban, 1998).

et enfin 3/ une faible pression temporelle. Nous avons alors vu que, dans ce cas typique, l'efficacité productive de la relation de service dépendait de la capacité des différents protagonistes à entrer en communication, c'est-à-dire à émettre et recevoir des informations, alors même que, par définition, ils se trouvent dans une situation d'inégalité de savoirs. Or, l'examen du cas des kinésithérapeutes montre que, dans ce cas, l'efficacité productive de la contribution informationnelle du client repose sur deux ressorts : le premier réside dans les *apprentissages opportunistes* qu'il réalise au cours de la relation de service, le second dans la *rhétorique de profanisation* de l'expert en *front office*. En effet, en tant qu'ils participent à la réduction du différentiel de connaissances, ces ressorts assurent le succès de la communication et, ce faisant, des effets de la prestation de service sur le destinataire (2).

Le second idéal type d'échanges informationnels est, quant à lui, de *type industriel*. Il constitue l'archétype de ce vers quoi tendent la plupart des relations de service au regard des modes de rationalisation du travail qui se mettent en place ici et là. Deux points le caractérisent. Le premier est que les interactions sont des plus courtes, simples et standardisées. Le second, de loin le plus répandu, est que la performance des experts en *front office* est évaluée à partir d'indicateurs typiquement industriels tels que le chiffre d'affaire, ou le nombre de clients traités, par unité de temps (heure ou journée) et par salarié. Or, cette manière de penser la performance se traduit par des échanges informationnels sous forte contrainte de temps. Et l'examen du cas du McDonald's nous révèle que, dans ce cas exemplaire, l'efficacité productive de la contribution informationnelle du client repose sur deux autres ressorts : *l'autocontrôle client* et *la suggestion productive* des experts en *front office* (3). En effet, en tant que ces deux ressorts invitent ou plus exactement imposent tacitement aux clients de rentrer dans le flux de production, ils génèrent une *intensification* de leur contribution et constituent, par conséquent, les deux piliers de ce que l'on pourrait appeler le « régime de mobilisation » des clients. Dans le chapitre à venir, nous aborderons une autre question : celle des moyens mis en œuvre pour développer la contribution du client au procès de production du service.

Chapitre 5.
LA CONTRE-EXTERNALISATION COMME INNOVATION DE PROCÉDÉ DE SERVICE

Chapitre 5
LA CONTRE-EXTERNALISATION COMME INNOVATION DE PROCÉDÉ DE SERVICE

Il vient d'être montré que les clients, par delà le rôle qu'ils jouent dans l'efficacité productive des experts en *front office* (chapitres 2 et 3), participent directement à l'efficacité productive des services lorsque, placés dans certaines situations, ils entrent dans le flux de production ou, si l'on préfère, intensifient et « rationalisent » leur contribution informationnelle au cours de la relation de service (chapitre 4). Or, cette distinction entre intensification du travail des experts en *front office* et intensification de la contribution informationnelle des clients a des incidences pratiques et théoriques à l'égard desquelles les indicateurs de productivité s'avèrent littéralement myopes. Sur un plan pratique, elle révèle combien derrière des productivités comparables se cachent des réalités fort différentes, tant pour les clients que pour les salariés. Sur un plan théorique, cette distinction soulève des questions, selon nous, fondamentales en termes de création de valeur. Nous y reviendrons longuement dans le sixième et dernier chapitre de cette thèse. Mais avant cela, il nous reste à examiner un dernier ressort de l'efficacité productive des clients. Car, outre cette *intensification* de leur contribution, il existe un autre levier, et non des moindres, qui consiste à développer, autant que possible, leur contribution au procès de production du service. Or, cela n'est pas sans poser question : en effet, en quoi cette augmentation, ou tout du moins cette meilleure mise en œuvre, de leur contribution implique-t-elle des

innovations technologiques et organisationnelles propres aux activités de service ? Dans quelle mesure, et sous quelles conditions, permet-elle de réaliser des gains de productivité ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour cela ? Et quels obstacles ou difficultés rencontre-t-elle ?

Afin de mieux caractériser en quoi les innovations que nous allons pointer sont propres aux activités de service, il nous semble incontournable de revenir sur la nature des principales innovations sur lesquelles reposent les gains de productivité réalisés dans le secteur industriel (1). Ce faisant, nous analyserons ensuite dans le détail les mécanismes qui, en ce qu'ils relèvent de natures différentes, s'avèrent typiques de la marchandise service (2 et 3).

1. Le rôle des innovations dans l'accroissement de la productivité : le cas du secteur industriel de la fin du XVIIIème siècle à nos jours[335]

L'innovation[336] constitue l'un des principaux facteurs de compétitivité des entreprises et ce, pour deux raisons. D'un côté, en renouvelant l'offre de biens et de services, *les innovations de produits* permettent aux entreprises de se différencier et, par conséquent, d'améliorer leur compétitivité hors-prix. De l'autre, en augmentant la productivité des entreprises, *les innovations de procédés* réduisent le coût unitaire de production et améliorent, par là même, leur compétitivité-prix. Etant donné que c'est précisément sur cette question de la productivité que nous nous proposons de montrer en quoi certains ressorts sont propres à la marchandise service, nous ne traiterons ici que des innovations de procédés, lesquelles renvoient, au fond, à deux types d'innovations inextricablement liés : les innovations organisationnelles (1.1.) et les innovations

[335] Précisons d'emblée qu'il n'est, bien entendu, pas question de (re)faire ici l'histoire du secteur secondaire, de la révolution industrielle à nos jours, ce qui, d'une part, a déjà été fait, notamment par les historiens, et, d'autre part, n'aurait qu'un intérêt très limité pour notre propos. Il s'agit davantage de dégager des lignes de force, somme toute des plus « classiques », afin de mettre en perspective les résultats de notre enquête sur les services.

[336] Nous entendons par innovation, l'application réussie d'une invention dans le domaine économique et commercial.

technologiques (1.2.). Avant d'aborder les spécificités des services en la matière, nous présenterons, dans cette première section, *en quoi* ces innovations sont à l'origine des principaux gains de productivité réalisés dans l'industrie. Pour ce faire, nous nous focaliserons sur la période qui nous semble la plus significative, celle de la fin du XVIIIème siècle à nos jours.

1.1. Les innovations organisationnelles

La plus célèbre, mais également l'une des plus anciennes, de ces innovations est *la division technique*[337] *du travail*, dont la formalisation analytique est, en général, associée à A. Smith et à sa célèbre description de la manufacture d'épingle[338]. En effet, dès le XVIIIème siècle, A. Smith souligne les avantages que la société tire de la division technique du travail : elle constitue, selon lui, la principale source de richesse des nations en ce qu'elle augmente la « puissance productive du travail » ou, dit autrement, accroît la productivité, et ce pour trois raisons[339] :

- D'abord, comme les travailleurs sont spécialisés dans la réalisation d'une seule tâche, avec le temps et la répétition des gestes, ils finissent par mieux la maîtriser et, en conséquence, par l'effectuer plus rapidement. En un mot, la division technique du travail accroît l'habileté individuelle.
- Ensuite, les travailleurs ne réalisant plus qu'une tâche, ils ne perdent plus le temps qui leur était auparavant nécessaire pour passer « d'une sorte d'ouvrage à une autre ». La division technique du travail participe donc à la réduction de la porosité du temps de travail.
- Enfin, cet effritement du procès de production en tâches élémentaires favorise l'invention de machines. Il contribue, par conséquent, au progrès technique et, comme nous le verrons ultérieurement, à l'augmentation de l'intensité capitalistique de la production.

---

[337] En général, lorsque l'on ne précise pas, la division du travail renvoie à la division technique du travail. Seulement, entre la division du travail social, concept Durkheimien que l'on pourrait qualifier de macro sociologique (voir Durkheim E., *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1998 (1893)), la division verticale du travail, c'est-à-dire la division taylorienne entre la conception et l'exécution du travail, et la division morale du travail que conceptualise E. Hughes, il ne nous semble pas inutile de préciser de quel type de division du travail nous parlons.
[338] Smith A., *op. cit.*, livre 1, chapitre 1.
[339] *Ibidem*, pp. 74-77.

Mais ce n'est pas tout. A cette division technique du travail, que l'on peut également qualifier d'horizontale, s'ajoute à la fin du XIXème siècle, dans le prolongement des travaux de C. Dupin[340] et de C. Babbage[341], une autre innovation organisationnelle majeure : *l'organisation scientifique du travail (O.S.T).* Celle-ci renvoie à trois principes : *la division verticale du travail, le chronométrage des tâches et le salaire aux pièces*. En effet, observant que, dans l'industrie, les ouvriers qualifiés sont les seuls à maîtriser les gestes techniques et les savoir-faire nécessaires à la production, F. W. Taylor[342] constate qu'ils détiennent un pouvoir qui leur permet de choisir leur rythme de travail. Or, cela a pour effet de freiner l'accroissement de la productivité. Pour résoudre ce problème et en quelque sorte déposséder les ouvriers qualifiés de ce pouvoir, la grande invention de F. W. Taylor fût de mettre en place une division verticale du travail, c'est-à-dire de séparer le travail de conception de celui d'exécution. Ce faisant, d'un côté, en étudiant scientifiquement le procès de production, les ingénieurs déterminent les façons de produire (c'est la prescription du travail) et attribuent à chaque tâche un temps de réalisation (c'est le chronométrage des tâches) ; de l'autre, les ouvriers exécutent. Ils produisent – sans perdre de temps à réfléchir – en

[340] C. Dupin, enseignant au conservatoire des arts et métiers, souligne, dès 1825, dans un ouvrage regroupant les cours qu'il a dispensé de 1819 à 1825 (Dupin C., *Discours et leçons sur l'industrie, le commerce, la marine et les sciences appliquées aux arts*, Paris, 1925 (2 vol.), cité par Bidet A., Pillon T. et Vatin F., *Sociologie du travail*, Paris, Montchrestien, 2000, p. 158) les enjeux et les intérêts pour l'employeur de parvenir à obtenir la pleine coopération de ses ouvriers. Il écrit : « En travaillant pour un maître, les ouvriers ne sont en général attentifs qu'à leur intérêt propre. Il faut donc que le maître mette sa prudence et son habileté, lorsqu'il organise ses ateliers et ses manufactures, à concilier avec ses intérêts, ceux des hommes qu'il emploie. Veut-il que l'attention des hommes se porte sur la quantité d'ouvrage à faire ? Qu'il les paie d'après cette quantité. Veut-il qu'elle se porte sur le fini de l'ouvrage ? Qu'il les paie d'après ce fini » (p. 6.). On voit ici les fondements de ce qui deviendra sous Taylor, le salaire aux pièces. Mais ce n'est pas tout. C. Dupin jette également les bases de la division verticale du travail. Il écrit : Qu'il (l'employeur) paie les uns pour aller vite, les autre pour examiner si les premiers vont à la fois vite et bien » (p. 6). « C'est au directeur d'ateliers et de manufactures à faire, au moyen de la mécanique appliqué, une étude spéciale de tous les moyens d'économiser les forces de ses ouvriers ; il y gagnera doublement. Il produira de plus grands résultats avec un même nombre d'hommes ; il pourra les fatiguer moins, et pourtant en obtenir d'avantage. Eux-mêmes apprendront, dans un temps donné, non seulement à faire plus, mais à faire mieux » (p. 24).

[341] C. Babbage est un ingénieur mécanicien qui, dans une approche gestionnaire, compléta l'analyse de la division du travail d'A. Smith (voir Babbage C., *Traité sur l'économie des machines et des manufactures*, Bruxelles, Hauman, 1833 (1831), cité par Bidet A., Pillon T. Vatin F., *op. cit*., p. 158). En effet, il voit dans la division hiérarchique du travail la possibilité de réduire le coût unitaire de la main d'œuvre. « Il propose donc de découper le travail en séquences de niveaux de qualification hiérarchisés, afin de ne pas faire exécuter par un opérateur qualifié des tâches qui pourraient être exécutées à moindre coût par un opérateur moins qualifié » (*Ibidem*, p. 159). On a là également les prémisses d'une réflexion sur la division verticale du travail.

[342] Taylor F.W., *Principes d'organisation scientifique*, Paris, Dunod, 1927.

respectant les consignes données par le bureau des méthodes. En cela, le taylorisme dépossède les ouvriers de leur savoir-faire et, par là même, déqualifie leur travail en le ravalant à des tâches d'exécution. Aussi, bien que, comme nous l'avons vu, la division technique du travail ne soit pas une invention de F. W. Taylor, il n'en demeure pas moins que l'analyse des ingénieurs, en décomposant la production en tâches élémentaires, renforce la division horizontale du travail. Le travail est, en effet, des plus parcellisé et les déplacements réduits autant que possible ; outils, petites pièces et matières premières étant, pour ce faire, laissés en stocks à portée de main. Enfin, si le salaire aux pièces n'est pas non plus une invention de F. W. Taylor, le chronométrage de certains ouvriers zélés – dont le plus célèbre est l'ouvrier Schmitt – a permis au bureau des méthodes d'imposer une norme de production pour lutter contre la « flânerie » et la « nonchalance systématique » des ouvriers. La mise au pas des salariés n'aurait sans doute pas été possible sans ce chronométrage des tâches et l'instauration de la norme de production qui s'ensuivit. Quoiqu'il en soit, c'est principalement par cette mise au pas des ouvriers que l'organisation scientifique du travail ou, si l'on préfère, le taylorisme (c'est-à-dire la division verticale du travail, accompagnée d'un renforcement de la division horizontale du travail, d'un chronométrage des tâches et d'un salaire aux pièces) a permis à l'entreprise d'agir sur l'efficacité productive de ses salariés et, par conséquent, de réaliser d'importants gains de productivité.

Ces derniers vont encore s'accroître, au début du XXème siècle aux Etats-Unis, et au lendemain de la seconde guerre mondiale, en France et dans la plupart des pays industrialisés, avec *le travail à la chaîne*. En effet, Henry Ford, propriétaire d'une des premières entreprises automobiles, va imaginer un procédé mécanisé qui permet de déplacer les produits, d'un ouvrier à l'autre, dans le cours même de la fabrication. Si, concrètement, le travail à la chaîne peut relever de multiples procédés (tapis roulant, filin, etc.), son principe, lui, reste toujours le même : en cours de fabrication, le produit défile devant le travailleur. Cela suppose trois avantages en termes d'efficacité productive : premièrement, la mise en mouvement de la matière permet de franchir un pas de plus dans la réduction de la porosité du temps de travail entre chaque tâche. Deuxièmement, l'ouvrier perd la maîtrise de son rythme de travail : les cadences lui sont désormais imposées par la chaîne de montage. Troisièmement, pour pouvoir suivre

les cadences, il faut, d'une part, que les ouvriers exécutent exactement les gestes requis (maintien de la division verticale du travail) et, d'autre part, que les opérations soient extrêmement courtes et simples, peut-être même plus qu'auparavant (très forte parcellisation des tâches). En un mot, le travail à la chaîne est un principe qui se greffe plus qu'il ne se substitue à l'organisation scientifique du travail. Il intensifie le travail 1/ en renforçant la mise au pas des salariés et 2/ en réduisant les temps morts au cours du procès de production.

Par ailleurs, le système fordiste se caractérise également par un usage très particulier de ses gains de productivité : plutôt que de les affecter principalement à la hausse des profits, comme ce fût le cas sous le taylorisme de la fin du XIXème siècle, il les utilisa, d'un côté, pour baisser les prix et, de l'autre, pour doubler le salaire des ouvriers, avec le fameux « five dollars a day ». Or, par delà cette apparente générosité des entreprises, cette stratégie[343] permit, d'une part, de rendre acceptable la dureté du travail à la chaîne[344] – ce que les régulationnistes appelleront le « compromis fordien » – et, d'autre part, d'augmenter considérablement le pouvoir d'achat de leur propre clientèle ; c'est-à-dire, en définitive, d'accroître leurs ventes, compte tenu de la forte demande d'équipement des ménages. Au fond, ce que les entreprises perdaient en comprimant leur marge bénéficiaire, elles le récupéraient en accroissant *le volume* de leurs ventes, d'autant qu'avec les économies d'échelle qui s'ensuivirent, elles réduisirent, davantage encore, leurs coûts de production[345]. Cette circularité entre production de masse et consommation de masse fût, au lendemain de la seconde guerre mondiale, le moteur de la plus forte et la plus longue période de croissance de l'époque industrielle.

Seulement, à partir de la fin des années 1960, ce système entre progressivement en crise et ce, schématiquement, pour deux raisons[346]. D'un côté, le marché étant quasi-

[343] Précisons que cette évolution du partage des gains de productivité ne résulte pas seulement du raisonnement des chefs d'entreprise. Elle doit également beaucoup au contexte politique et social de l'époque, avec des syndicats plus forts, des législations sociales plus favorables aux salariés et un pouvoir politique généralement attentif à établir un partage plus équitable de la valeur ajoutée.
[344] Et, par là même, de réduire le *turn over*.
[345] Pour en savoir davantage sur cette stratégie de profit fondée sur le « volume », et notamment sur les différents événements et tâtonnements qui ont marqué sa mise en œuvre historique chez Ford, voir l'excellente synthèse de R. Boyer et M. Freyssenet. (Boyer R., Freyssenet M., *op. cit*., pp. 50-62.).
[346] Pour en savoir davantage sur l'entrée en crise du fordisme et les principes sur lesquels repose le « modèle productif émergent », voir, en particulier, Boyer R., Durand J.-P., *op. cit.*

saturé, les industriels se mettent à diversifier leur production pour renouveler la demande (voir chapitre 2). De l'autre, le compromis fordien sur lequel s'est édifié le régime de mobilisation des salariés s'érode peu à peu. En effet, le travail est devenu si pauvre, répétitif et monotone que l'augmentation des salaires ne suffit plus pour mobiliser les salariés. Concrètement, cela s'est traduit par une multiplication des formes de contestation, avec des grèves, bien sûr, mais aussi une progression inquiétante de l'absentéisme, du *turn over*, du coulage de la production et de la contestation des « petits chefs ». Mises bout à bout, toutes ces raisons ont eu pour conséquence un net ralentissement de la croissance de la productivité. Dès lors, le fordisme, qui avait si bien contribué à la croissance économique depuis la fin de la seconde guerre mondiale, est progressivement devenu un obstacle à la poursuite de la croissance.

Pour sortir de la crise, il fallait donc réorganiser la production et, bien entendu, changer de stratégie de profit. C'est ce que firent les industriels en important, tout en l'adaptant, le modèle organisationnel qui, inventé par T. Ohno[347] et mis en œuvre chez Toyota, permit au Japon de ne pas connaître la crise que traversaient alors les pays occidentaux. L'idée de base du toyotisme est d'augmenter son profit par l'élimination complète et continue des gaspillages en tout genre. Pour ce faire, il « vise à chasser sept sources de gaspillage, appelées "*sept muda*", des ressources matérielles, temporelles et humaines : la production excédentaire, le temps mort, le temps long du transport, de dépôt et de prise des pièces, la mauvaise préparation du travail, les stocks, les gestes inutiles et les défauts[348]. »

Pour atteindre cet objectif, la première des innovations organisationnelles du toyotisme consiste à produire en *flux tendu*[349]. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, ce dernier a pour principale vertu de réduire considérablement, quand il ne les supprime pas, les encours (via le juste-à-temps, en interne comme en externe) et les stocks commerciaux (via le pilotage par l'aval) qui caractérisaient la production fordienne de masse. Ainsi, de même que F. W. Taylor luttait hier contre la « flânerie systématique » des ouvriers, de même le flux tendu lutte aujourd'hui contre la flânerie de la matière : composants, encours et produits sont désormais en mouvement permanent[350]. Ce

[347] Ohno T., *op. cit.*
[348] Shimizu K., *Le toyotisme*, Paris, La Découverte, 1999, p. 25.
[349] Durand J.-P., *op. cit.*
[350] *Ibidem*.

faisant, le flux tendu engendre trois sortes d'avantage en termes d'efficacité productive. D'abord, il réduit considérablement les capitaux immobilisés (réduction des zones de stockage, suppression des stocks[351]). Ensuite, il améliore la réactivité des entreprises, que ce soit à l'égard des fluctuations de la demande (en volume comme en nature) ou à l'égard des dysfonctionnements productifs[352]. Enfin, il constitue un puissant facteur de mobilisation des salariés. Car, si hier les stocks tampons permettaient de continuer à travailler lorsqu'un poste de travail s'arrêtait, aujourd'hui, il en est autrement : toute station de travail qui s'arrête immobilise l'ensemble de la production. Ainsi, le flux tendu, en fragilisant le flux de production, « met en permanence tous les salariés sur le pied de guerre[353]. » C'est précisément ce à quoi renvoie le concept *d'implication contrainte* de J.-P. Durand : « à partir du moment où un salarié a accepté le principe du flux tendu, celui-ci mobilise, malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles[354]. »

Mais ce n'est pas tout. Outre cette mise en flux tendu de la production, T. Ohno instaure *l'auto-activation* des machines. Celle-ci consiste à équiper les machines de dispositifs d'arrêt, simples et peu coûteux, en cas de dysfonctionnement ou de défaut, de sorte qu'un ouvrier puisse opérer sur deux ou trois machines et non plus sur une seule comme auparavant. Cette auto-activation des machines a pour corollaire l'instauration d'une ligne de production en forme de U (voir schéma ci-dessous) afin de réduire, autant que possible, les mouvements et temps inutiles (déplacement long, temps d'attente, etc.). Machines outils autonomisées et ligne en U entrent donc en cohérence : leur principal apport est d'accroître considérablement la productivité par l'économie de main d'œuvre.

---

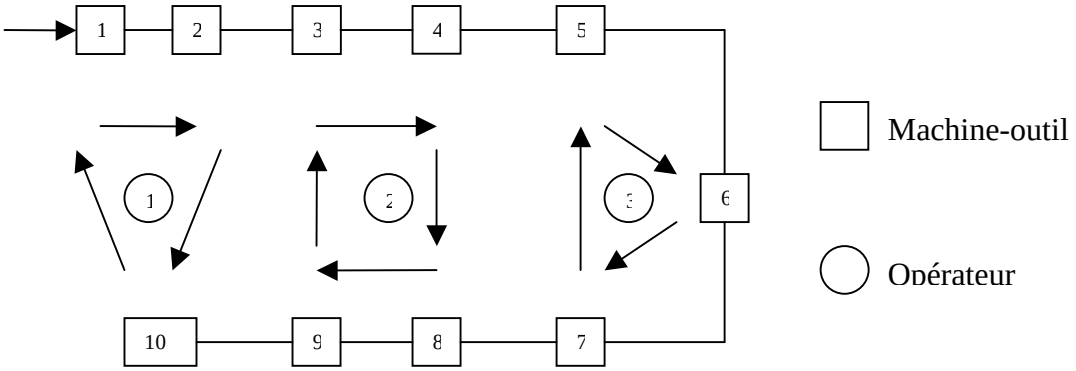
[351] Rappelons, pour situer, que les stocks de matières constituaient, avant la mise en flux tendu, le second poste de coût après celui du personnel ! Boyer R., Freyssenet M., *op. cit.*, p. 84.

[352] R. Boyer et M. Freyssenet écrivent : « il (T. Ohno) a […] réduit la taille des lots pour tendre vers le *juste-à-temps*. La réduction des lots a surtout permis de faire apparaître les secteurs qui avaient des difficultés à respecter les délais et les normes de qualité. Leurs problèmes étaient masqués par l'importance des stocks intermédiaires. Les ruptures d'approvisionnements rendues visibles les ont contraints à les résoudre, au lieu d'en reporter l'analyse et la solution à plus tard, voire parfois de « vivre avec ». Le traitement des causes et l'implication des équipes de travail dans cette activité ont permis progressivement de réduire les temps de montage. » (Boyer R., Freyssenet M., *op. cit.*, p. 85).

[353] Durand J.-P., *op. cit.*, p. 46.

[354] *Ibidem*, p. 47.

Figure n°13 : la ligne en U comme source de productivité



Source : Monden Y., *Toyota no Keïeï System* (« Système de gestion de Toyota »), Tokyo, Nihon, Nôritsu Kyôkaï, 1991, cité par Shimizu K., *op. cit.*, p. 46.

Commentaire : « la ligne en forme de U est un aboutissement de l'auto-activation des machines-outils et de l'économie de main-d'œuvre. Dans cet exemple, opèrent dix machines-outils installées dans l'ordre de fabrication d'une pièce, et trois opérateur. L'opérateur 1 s'occupe des trois machines-outils, 1, 2 et 10, en se déplaçant de 1 à 10 en passant par 2 comme l'indiquent les flèches, etc. » Cette disposition de la ligne permet ainsi aux ouvriers de gérer plusieurs machines-outils (via l'auto-activation des machines) sans pour autant perdre de temps dans des déplacements inutiles.

A ces deux innovations organisationnelles s'ajoute une autre que T. Ohno appelle le *kaïzen.* Celui-ci consiste à améliorer en permanence l'efficacité productive, la qualité et le prix de revient, en y associant l'ensemble des salariés par un système de suggestions et de cercles de qualité. La nouveauté réside dans la découverte selon laquelle ceux qui exécutent quotidiennement les mêmes tâches ont acquis, avec l'expérience, une connaissance pratique du travail qui constitue une source supplémentaire d'amélioration de l'efficacité productive. Ce faisant, les quelques un million et demi de suggestions que formulent chaque année les salariés[355] permettent, d'une part, de réaliser des économies sur les matières premières (réduction de leur consommation, diminution des déchets lors de leur façonnage, etc.)[356] et, d'autre part, de réduire toujours plus les temps standard, initialement fixés par le bureau des méthodes, pour effectuer les différentes opérations élémentaires[357].

[355] D'après Eïji Toyoda, le président honoraire de Toyota. Cité par Shimizu K., *op. cit.*, p.35.
[356] Shimizu K., *op. cit.*, p. 31.
[357] Boyer R., Freyssenet M., *op. cit.*, p. 84.

Cela dit, contrairement à la conception largement partagée en Occident[358], l'efficacité du *kaïzen* en matière d'amélioration de l'efficience productive reste avant tout le fait de professionnels assignés à cette tâche. Soulignons que 90% d'entre elles n'émanent pas des opérateurs, mais des agents d'encadrement et des ingénieurs dont c'est une des fonctions[359]. D'ailleurs, un manuel Toyota dont fait état K. Shimizu montre que « concernant les suggestions venant des opérateurs, la direction donne moins d'importance à leurs effets directs sur l'efficience productive que sur leurs effets indirects[360]. » Ces derniers sont au nombre de trois :

- effets éducatifs : en essayant de faire des suggestions, les salariés s'accoutument à réfléchir sur leur travail, et à résoudre un problème qu'ils se sont posé, et à élargir leur savoir-faire ;
- effets sur les relations humaines : en formant un groupe de suggestions ou en recevant des conseils de leur supérieur, ils peuvent enrichir leur communication horizontale et verticale et, par là, élargir leurs relations coopératives ;
- effets sur la participation : en faisant des suggestions, ils peuvent avoir une représentation communautaire de la firme qui contribue à leur participation à l'objectif de la firme[361].

Ainsi, par delà ses effets directs sur la réduction permanente des coûts, le *kaïzen* a des effets indirects qui, en faisant appel à l'intelligence des salariés, contribuent à leur mobilisation. En cela, il participe de l'acceptation des conditions de travail (cadences, stress, fatigue, etc.) et constitue, d'une certaine manière, une réponse aux revendications ouvrières qui ont vu le jour au moment de la crise du fordisme.

Enfin, précisons que ces trois innovations organisationnelles s'accompagnent d'une politique des salaires originale puisque, pour inciter les ouvriers à contribuer à la réduction permanente des temps (et donc des coûts), Toyota a inventé un système dans lequel les salaires dépendent, pour partie, de la réalisation, mois après mois et équipe par équipe (avec la pression des pairs qui s'ensuit[362]), des objectifs fixés par la direction

---

[358] Durand J.-P., *op. cit.*, p. 55.
[359] Ogawa E., Toyota Seïsan Höshiki no Kenkyû (« Etudes sur le système de production de Toyota »), Tokyo, Nihon, Keïzaî ShinbunSha, 1994, cité par Shimizu K., *op. cit.*, p. 35.
[360] Shimizu K., *op. cit.*, p. 37.
[361] *Idem*.
[362] Durand J.-P., *op. cit.*, pp. 67-68.

en la matière[363]. Ce système des salaires entre donc largement en cohérence avec le *kaïzen.* Il en constitue même le pendant sans lequel ce dernier n'aurait très certainement pas eu le succès qu'il a connu. Quoi qu'il en soit, cette cohérence d'ensemble qu'est parvenu à trouver le toyotisme comporte des atouts qui lui ont permis de surmonter les difficultés rencontrées par le fordisme et, par là même, de retrouver, pour un temps au moins, les sentiers de la productivité.

Cela dit, le toyotisme n'est pas la fin de l'histoire, loin s'en faut. Si le Massachusetts Institute of Technology (MIT)[364] a largement contribué à laisser penser que ce système allait « changer le monde », l'histoire a depuis montré, à travers la crise économique japonaise des années 1990, qu'il n'existe plus de « one best way ». L'étude des différents modèles productifs qui se sont mis en place à travers le monde au cours du XXème siècle amène même R. Boyer et M. Freyssenet à soutenir la thèse selon laquelle les modèles productifs ne sont ni uniques à chaque grande période de l'histoire, ni nationaux[365]. En effet, la cohérence d'ensemble qu'ils supposent entre 1/ les « modes de croissance » des pays dans lesquels la firme évolue, 2/ « la stratégie de profit » adoptée et 3/ le « compromis de gouvernement d'entreprise » à l'œuvre (politique-produit, organisation productive et relation salariale) est extrêmement complexe à atteindre et, peut-être plus encore, à maintenir durablement. Cela implique que les différentes formes d'organisation de la production doivent évoluer et s'adapter en permanence au contexte économique et social dans lesquelles elles s'inscrivent. Reste néanmoins que, quelle que soient les innovations organisationnelles à venir, l'examen de celles ici présentées révèlent une constante : qu'il s'agisse de la division technique du travail, du taylorisme, du travail à la chaîne, du flux tendu, de l'auto-activation ou encore du *kaïzen*, pour s'imposer, ces différentes formes d'organisation de la production ont toutes eu pour effet *d'intensifier le travail* à travers une mise au pas des salariés et une réduction toujours plus poussée de la porosité du temps de travail. En effet, dès lors que l'on pense et que l'on évalue les performances en termes de productivité, la fonction première de toute innovation organisationnelle est précisément d'accroître la force productive du travail. Cela étant, il ne s'agit là que d'un des deux ressorts de la

[363] Shimizu K., *op. cit.*, pp. 50-61; Boyer R., Freyssenet M., *op. cit*., p. 85.
[364] Womack J. P., Jones D. T., Roos D., *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod, 1994.
[365] Boyer R., Freyssenet M., *op. cit*., pp. 104-105.

productivité (du travail). Le second réside, comme nous allons le voir, dans les effets induits par les innovations technologiques.

1.2. Les innovations technologiques

Pour produire, il faut avant tout du travail. Il s'agit là de l'élément de base. Mais reconnaissons que le travail seul, même avec la meilleure organisation qui soit, s'avère d'une efficacité limitée. Comme l'écrit D. Clerc, « abattre un tronc d'arbre armé de ses seules dents, ou labourer la terre avec ses ongles n'est pas la méthode la plus rapide pour parvenir à ses fins[366]. » L'homme a, de ce fait, besoin d'outils pour accroître l'efficacité de son travail : il lui faut des *moyens de production* ou, si l'on préfère, du capital, au sens technique du terme.

Or, depuis la révolution industrielle, c'est-à-dire depuis plus de deux siècles, le nombre et l'efficacité de ces instruments techniques se sont prodigieusement accrus. Prenons le cas de la France. D'après O. Marchand et C. Thélot[367], en 2005, son PIB était 12 fois plus important en quantité que celui de 1896. En d'autres termes, en un peu plus d'un siècle, la production s'est accrue de 1200% ! Or, dans le même temps, la population active de la France, en passant de 19,1 à 24,9 millions de personnes, n'a augmenté que de 30%[368]. Qui plus est, la durée du travail a diminué de moitié dans la même période[369]. Ainsi, si l'on rapporte cette augmentation du volume de la production à l'évolution du nombre d'heure de travail, il apparaît grossièrement que les Français produisent aujourd'hui 18,5 fois plus par heure de travail qu'à la fin du XIXème siècle. Or, il faut bien reconnaître que, même en organisant à merveille le travail, en pourchassant le moindre temps mort et en accélérant autant que possible les cadences, cette exceptionnelle croissance de la productivité ne saurait être expliquée uniquement à partir des évolutions de l'organisation du travail. Pour connaître une telle augmentation de la productivité, il a également fallu des innovations technologiques.

---

[366] Clerc D., *Déchiffrer l'économie*, Paris, La Découverte, 2007 (1983), p. 18.
[367] Marchand O. et Thélot C., *Le travail en France*, Paris, Nathan, 1997. Cité et actualisé par D. Clerc. (Clerc D., *op. cit.*, p. 19.).
[368] *Idem*.
[369] *Idem*.

En effet, en un peu plus de deux siècles, le secteur industriel a connu différentes vagues d'innovations technologiques tout à fait fondamentales : d'abord, à la fin du XVIIIème siècle (1760), avec la machine à vapeur et la machine à tisser (première révolution industrielle) ; ensuite, à la fin du XIXème siècle (1890), avec l'électricité et le moteur à explosion (deuxième révolution industrielle) ; enfin, à la fin du XXème siècle (1990), avec les TIC et les biotechnologies (troisième révolution industrielle)[370]. Or, outre l'émergence de nouveaux produits, ces innovations ont généré l'introduction de machines, toujours plus performantes et autonomes, dans le procès de production. Ce faisant, en s'équipant en machines, c'est-à-dire en augmentant leur stock de capital fixe[371], les entreprises ont considérablement accru l'intensité capitalistique de la production. Elles ont, par conséquent, substitué du capital au travail, ce qui, concrètement, revient à dire que les machines ont peu à peu remplacé l'homme dans l'activité de production. D'ailleurs, cette substitution s'est déroulée – et se déroule encore – à deux niveaux. Au niveau quantitatif, d'abord, puisque, pour un volume de production donné, les industriels ont de moins en moins recours au travail à mesure que se développe l'automatisation. Mais également au niveau qualitatif, c'est-à-dire du contenu du travail, puisque le travail humain est progressivement écarté de l'activité directe de production pour être relayé à des fonctions de surveillance-contrôle des flux. En effet, comme le souligna L. Mumford quelques décennies avant A. Touraine[372] et P. Naville[373] : dans la phase néotechnique[374], « l'homme devient un berger des

---

[370] Plihon D., *op.cit.*, p. 7.

[371] Selon D. Clerc, ce dernier se serait multiplié par 20 entre 1913 et 2005, malgré la destruction de nombreuses richesses accumulées au cours des deux guerres. (*Ibidem*, p. 22.)

[372] A partir de l'étude des usines Renault, A. Touraine distingue trois phases, désormais célèbres. Une *phase A*, dans laquelle règne un travail professionnel, lequel se caractérise alors par une certaine complétude de la tâche et s'effectue à l'aide de machines « simples » et polyvalentes. Une *phase B* qui, elle, se caractérise par une logique de décomposition des tâches (via le taylorisme) et l'utilisation de machines spécialisées. Et une *phase C* dans laquelle l'introduction de machines automatiques a eu pour effet de déplacer le travail humain vers des fonctions médiates de surveillance-contrôle et d'entretien des machines. Touraine A., *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, Ed. du CNRS, 1955.

[373] Naville P., *Vers l'automatisme social ?*, Paris, Gallimard, 1963.

[374] L. Mumford distingue lui aussi trois phases. La première, qu'il qualifie d'*éotechnique*, correspond à la période de la fin du Moyen-âge au XVIIIème siècle et se caractérise par le couple eau/bois. Dans cette phase, le développement industriel est encore fondamentalement lié à la rareté des ressources. Suit ensuite la phase *paléotechnique*. Celle-ci correspond *grosso modo* à la première révolution industrielle, c'est-à-dire à la fin du XVIIIème siècle jusqu'à la fin du XIXème siècle. Elle se caractérise par le couple charbon/fer. Selon lui, cette exploitation des énergies fossiles permet de s'affranchir des contraintes de reproduction des ressources naturelles. En cela, elle bouleverse en profondeur les comportements économiques en ce qu'elle rend possible un développement industriel sans précédent. Enfin, la phase *néotechnique* correspond à la fin du XIXème siècle, avec des innovations technologiques comme l'électricité et le moteur à explosion (ce que l'on associe d'ordinaire à la seconde révolution industrielle),

machines[375]. » Ainsi, que ce soit d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, ce processus de substitution constitue, en définitive, la principale conséquence des diverses innovations technologiques sur les manières de produire.

Pour conclure, on peut donc dire que, si les innovations de procédés à l'œuvre dans le secteur industriel ont permis d'accroître la productivité du travail, c'est que, d'un côté, les innovations organisationnelles ont eu pour effet d'intensifier le travail (mise au pas des salariés, accélération des cadences, réduction de la porosité du temps de travail, etc.) et que, de l'autre, les innovations technologiques ont permis, au-delà de soutenir l'intensification du travail, de substituer du capital au travail, c'est-à-dire de progressivement remplacer l'homme par des machines en automatisant des pans entiers du processus de production. Or, peut-on en dire autant en ce qui concerne les difficiles gains de productivité réalisés dans les services ? Dans ces derniers, l'accroissement de la productivité relève-t-il également d'une intensification du travail ou d'une substitution du capital au travail ? En partie, bien sûr, mais pas nécessairement, loin s'en faut. Comme nous allons le voir, d'un point de vue organisationnel comme technologique, certaines innovations sont propres à la marchandise service.

2. Le self service *comme innovation organisationnelle de service*

Si, d'un point de vue organisationnel, certaines activités de services connaissent des formes de rationalisation du travail identiques à celles à l'œuvre dans l'industrie, ici, notre attention se portera ailleurs. Il s'agira davantage de montrer en quoi certaines innovations organisationnelles s'avèrent d'une nature toute particulière en ce qu'elles

mais surtout au XXème siècle et, en particulier, à la seconde moitié du XXème siècle. En effet, L. Mumford voit très tôt que le développement de l'automatisation entraînera un changement en profondeur du rapport de l'homme à la machine. Mumford L., *Techniques et civilisation*, Paris, Ed. du Seuil, 1950.

[375] Il écrit : « dans les diverses usines de produits chimiques, l'ouvrier ne prend guère part à la production. Il est, pour ainsi dire, le berger des machines, veillant sur le troupeau qui effectue le travail réel. Au mieux, il les nourrit, les graisse, les répare lorsqu'elles s'enraillent, mais le travail lui est aussi étranger que le sont les fonctions digestives du troupeau au berger qui le surveille. » Mumford L., *Ibidem*, p. 353.

consistent, non pas à intensifier le travail, mais à le réduire en développant, autant que possible, la contribution des clients au procès de production du service. Pour ce faire, nous présenterons en quoi, après avoir été à l'origine de l'essor de la grande distribution, le principe du *self service*[376] tend aujourd'hui à se généraliser et à s'étendre à la plupart des activités de service (2.1.). Nous examinerons ensuite quels sont, concrètement, les ressorts de sa mise en œuvre (2.2.). Puis, nous terminerons cette section en montrant que, de même que pour les salariés, la mise à contribution des clients est indissociable de la question de leur contrôle (2.3.).

2.1. Le principe du *self service* : de la distribution alimentaire de détail à sa généralisation

Aujourd'hui, la grande distribution occupe une place de choix dans l'économie. D'après P. Moati, en 2001, elle réalisait, en France, un chiffre d'affaires de 1000 milliards de francs, soit l'équivalent de 60% du budget de l'Etat, représentait un dixième des emplois salariés, comptait cinq des 15 premières entreprises hexagonales et deux des trois plus grandes fortunes françaises, avec la famille Mulliez (59 milliards de francs) et François Pinault (38,5 milliards de francs)[377]. Aux Etats-Unis, Wal-Mart, le leader mondial de la grande distribution, était le premier employeur du pays, avec 910 000 salariés, et Hélène Wolton, l'épouse du défunt Sam Wolton, le célèbre fondateur de Wal-Mart, était la femme la plus riche du monde, avec une fortune estimée à 46 milliards d'euros[378].

Or, pour colossales qu'elles soient, ces fortunes ont été bâties en moins d'une génération. Certains des pionniers sont mêmes partis de rien. Par exemple, « qui aurait parié que cette enseigne "Carrefour", posée par un duo d'entrepreneur sur un entrepôt

[376] Nous préférons parler de *self service* plutôt que de libre service car, outre le fait que le « concept » vient des Etats-Unis (nous y reviendrons), il s'est opéré un glissement de sens dans sa traduction française. En effet, à l'origine, le *self service* renvoie à l'idée de « se servir tout seul », idée, il est vrai, assez difficile à traduire de manière synthétique et qui, de ce fait, deviendra en français libre service. Or, d'un point de vue sémantique, il y a dans le concept de « libre service » l'idée d'être libre de se servir, ce qui, en creux, signifie ne plus être contraint d'être servi. Cette traduction comporte, par conséquent, un jugement de valeur qui appauvrit le concept : au lieu de pointer un mécanisme précis, à savoir que le client se sert tout seul, il associe, tel un slogan marketing, des valeurs positives de liberté à ce mécanisme.
[377] Moati P., *op. cit.*, p. 10.
[378] *Idem.*

excentré, devait, une trentaine d'années plus tard, en 1999, constituer l'étendard d'un groupe de 250 milliards de francs, se classant n°5 par son chiffre d'affaires dans le palmarès des groupes français, tous secteurs confondus (hors banque-assurance), devant des groupes aussi prestigieux que Suez-Lyonnaise des Eaux, Saint-Gobain, France Télécom, Danone, la SNCF ou Bouygues ?[379]. » Il ne s'agit là que d'un exemple, mais on pourrait en dire autant des « success story » d'Edouard Leclerc, de la famille Mulliez, des frères Darty ou encore de Max Théret et d'André Essel, les co-fondateur de la Fnac.

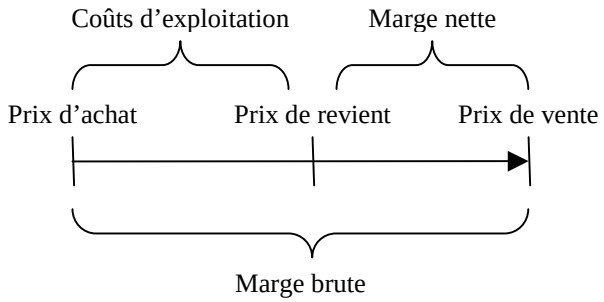
Toutes ces histoires pour le moins exceptionnelles ne doivent rien au hasard. Fondamentalement, le succès de la grande distribution repose sur sa capacité à proposer des prix plus bas que ses concurrents, à l'origine principalement des petits commerces indépendants[380]. Pour ce faire, elle a adopté le principe du *discount*, une stratégie de profit venue des Etats-Unis qui consiste à comprimer la marge nette[381] réalisée dans la vente de chaque produit afin d'augmenter le volume de ses ventes. Ainsi, au début des années 1960, alors que la grande distribution en était encore à ses premiers pas, « les supermarchés dégageaient un taux de marge nette de l'ordre de 2 à 3% alors que celui des détaillants d'épicerie isolés se situait autour de 7%[382]. »

Cela étant, la baisse des prix que rend possible cette compression des marges nettes n'est pas suffisante, à elle seule, pour réaliser d'importants volumes de vente. En cohérence avec cette stratégie de profit, il fallait donc, conjointement, comprimer au maximum les coûts d'exploitation. C'est ce que fît la grande distribution. Elle a, d'une part, réalisé des économies d'échelle en important des Etats-Unis la formule du supermarché qui consiste à réunir sous un même toit des articles alimentaires, initialement, vendus par des spécialistes différents. En inventant l'hypermarché, elle a même prolongé le concept en étendant cette concentration au domaine non alimentaire. Elle a, d'autre part, économisé sur les frais d'aménagement des points de vente en s'implantant en périphérie des zones urbaines (économies foncières) dans des locaux de type entrepôt. Enfin et surtout, elle est parvenue à comprimer ses frais de personnel

[379] *Ibid*., p. 14.
[380] En 1960, 82,1% du chiffre d'affaire du commerce alimentaire de détail était réalisé par des indépendants « isolés ». Quin C., « L'appareil commercial français en 1960 », *Consommation*, Annales, du CREDOC, n°2, Avril-juin, 1962, p. 38. Cité par Moati P., *op. cit*., p. 40.
[381] La marge nette est la différence entre le chiffre d'affaire et l'ensemble des coûts de l'entreprise, c'est-à-dire entre le prix de vente et le prix de revient.
[382] *Ibid*., p. 47.

grâce à une innovation organisationnelle, à l'époque révolutionnaire : le *self service*[383]. Cette nouvelle manière de vendre a, en effet, permis de remplacer le traditionnel face-à-face client/commerçant par le face-à-face client/marchandise. Elle a ainsi éliminé toute intermédiation du vendeur dans la relation entre le client et le produit. Si, autrefois, les commerçants vendaient à la main, article par article et client par client, avec le *self service*, les marchandises deviennent en accès direct. Les clients se servent tout seul, emballent et pèsent leurs fruits et légumes, vont à des caisses centralisées, vident leurs chariots, etc. Or, en se substituant au vendeur, les clients ont ainsi permis de considérablement réduire le travail nécessaire à la vente de chaque marchandise. Pour donner une idée, au début des années 1960, les frais de personnel ne représentaient que 3 à 5% du chiffre d'affaires dans les supermarchés alors qu'ils étaient de 10 à 15% dans les succursales alimentaires[384]. En augmentant la contribution du client, la vente en *self service* a donc constitué un élément fondamental dans la stratégie de compression des coûts et, par extension, dans le formidable essor que connut alors la grande distribution.

Figure n°14 : du prix d'achat au prix de vente : quelques notions à définir



La grande distribution a, d'une part, comprimer sa marge nette (discount) et, d'autre part, comprimer ses coûts d'exploitation en réalisant 1/des économies d'échelle (grandes surfaces), 2/des économies sur les frais d'implantation (périphérique et minimaliste) et 3/ des économies sur les frais de personnel (*self service*). L'un dans l'autre, elle est parvenue à comprimer sa marge brute et, par là même, à proposer des prix extrêmement attractifs.

Source : Tiffon G.

[383] Le *self service* n'est pas une invention française. Il est mis en œuvre pour la première fois aux Etats-Unis, en 1916, par Clarence Saunders dans l'enseigne de commerce alimentaire Piggly Wiggly. Le succès est immédiat puisque 7 ans plus tard, en 1923, l'enseigne compte déjà 2660 points de vente. (Voir Thill E., *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébés-requins*, Paris, Arthaud, 1966. Cité par Moati P., *Ibid*., p. 13.).
[384] *Ibid*., p. 47.

En effet, par cette compression sans précédent des marges brutes[385], la grande distribution, soutenue par la croissance fordiste et l'entrée des ménages dans la consommation de masse[386], a bénéficié de trente années de « croissance extensive » exceptionnelles, que l'on qualifiera d'ailleurs d'âge d'or du commerce, avec la conquête continue de parts de marché sur les commerces traditionnels[387], l'ouverture de milliers de magasins (en 1999, on comptait 7800 supermarchés et 1150 hypermarchés) et la succession d'années à taux de croissance « à deux chiffres ». On se met alors à parler « d'usines à vendre » et de « distribution de masse[388] ». Le succès est tel que le commerce non alimentaire spécialisé ne tarda pas à emboîter le pas. D'abord appliquée sur les marchés du meuble (avec Conforama, dès 1967), de l'électroménager (avec Darty, qui crée son premier magasin périphérique en 1968), du bricolage (avec Leroy Merlin en 1966 et Castorama en 1969) et des produits culturels (avec la Fnac en 1954), cette nouvelle manière de faire du commerce s'étend peu à peu à tous les marchés représentant un volume d'affaires suffisant : articles de sport (Décathlon et Go Sport en 1976), vêtements, chaussures (la Halle aux chaussures en 1981), articles de jardin (Jardiland en 1982), jouets (Toys'R'us en 1989), etc. Ce faisant, entre 1982 et 1997, les moyennes et grandes surfaces spécialisées sont passées de 13 à 35% du chiffre d'affaires total du commerce non alimentaire spécialisé (hors pharmacie) [389]. En somme, cette formule *grande surface/self service/discount* s'est progressivement généralisée à l'ensemble du commerce.

Mais ce n'est pas tout. Si, telle quelle, cette formule est difficilement applicable à l'ensemble des services, en revanche, le principe du *self service*, lui, s'étend bien au-delà du commerce. Il se glisse dans les moindres interstices du *front office*. Dans la

[385] La marge brute correspond à la différence entre le chiffre d'affaire et le coût des marchandises, c'est-à-dire entre le prix de vente et le prix d'achat.

[386] En défendant la thèse selon laquelle les modes de distribution ont toujours été étroitement associés à la manière dont les produits étaient fabriqués et consommés, P. Moati montre de manière convaincante que, par delà le dynamisme et l'inventivité des pionniers, l'essor de la grande distribution correspond à une étape de l'histoire du capitalisme – le fordisme – qui entre largement en cohérence avec la distribution de masse. Il montre, en effet, que la grande distribution constitue le volet commercial du fordisme et que, par conséquent, son succès est indissociable du contexte économique et social dans lequel elle a émergé. Voir Moati P., *op. cit.*, chapitre 1.

[387] Partis de rien à la fin des années 1950, une quarantaine d'années plus tard, en 1999, les supers et les hypers représentaient, à eux deux, 34% de la distribution de produits commercialisables (hors automobile) et 64% de la distribution alimentaire. (*Ibid*., pp. 56-57.).

[388] *Ibid.*, p. 45.

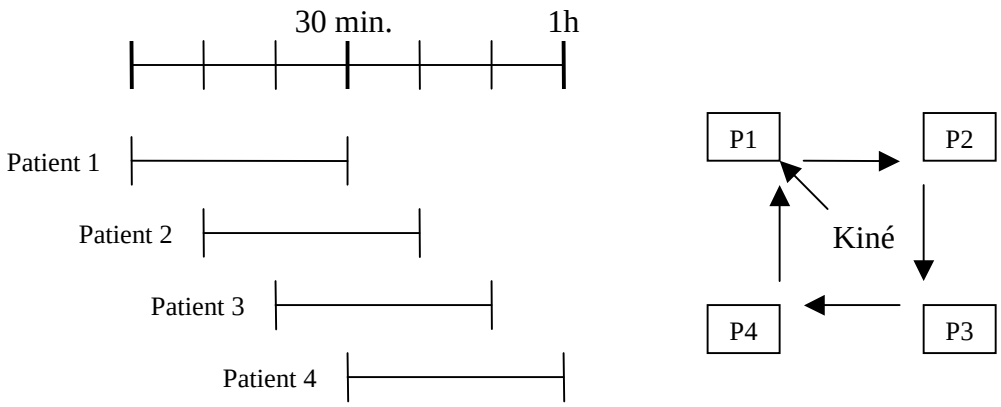
[389] *Ibid*., pp. 56-57.

restauration, il se développe avec des enseignes comme Flunch, Pizza Paï, etc., mais également avec l'apparition de la restauration rapide (McDonald's, Quick, KFC, etc.). En effet, si, dans la restauration traditionnelle, le client est placé et servi à une table, ne faisant rien d'autre que commander, manger et payer depuis celle-ci, dans la restauration en *self service*, les serveurs disparaissent. Chez Flunch, le client se sert tout seul. Il prend son plateau, ses couverts, sa serviette, compose lui-même ses assiettes et paie à des caisses centralisées avant de s'installer en salle. Pour son plat principal, il doit même à nouveau faire la queue, attendant debout, ticket à la main, que son tour vienne. Dans la restauration rapide, le client va directement en caisse. Si tout se passe bien, il fait la queue et profite de ce temps pour se renseigner et choisir ce qu'il va commander avant même que la relation de service ne commence (voir chapitre 4). Son tour venu, il commande et paie, repart avec son plateau et s'installe en salle. Il ne lui reste plus qu'à aller chercher sa paille, sa serviette et ses sauces…et, surtout, de ne pas oublier de débarrasser ! Dans les banques, nombres d'opérations sont également passées en *self service*. Si, autrefois, il fallait s'adresser à son banquier pour connaître l'état de son(ses) compte(s), faire un virement, retirer de l'argent, déposer un chèque, etc., aujourd'hui, toutes ces opérations ne nécessitent plus de personnel en *front office*. Elles se réalisent désormais seules. Pour la plupart d'entre elles à l'aide d'automates ou d'Internet, il est vrai (nous y reviendrons dans la dernière section de ce chapitre), mais pas toutes. Pour déposer un chèque, par exemple, une boîte aux lettres est prévue à cet effet, accompagnée d'un petit bulletin à remplir pour fournir les informations auparavant recueillies au cours de la relation de service. Ce faisant, d'un côté, le client gagne du temps. Il n'est plus obligé de faire la queue. De l'autre, le personnel ne perd plus une seconde dans des échanges de civilités. Il ne traite que les informations strictement nécessaires à la saisie informatique des données. Qui plus est, il bénéficie également d'un effet de « spécialisation ». Car, plutôt que de saisir les chèques un à un, à la venue de chaque client, il les récupère en fin de journée et les traite « à la chaîne ». Il réduit ainsi considérablement le temps nécessaire pour passer d'une « sorte d'ouvrage à une autre », ce qui n'est pas sans rappeler les effets de la spécialisation sur la productivité des ouvriers.

Nous pourrions encore multiplier les exemples (les stations services, etc.). A y regarder de plus près, le *self service* est omniprésent dans le quotidien des

consommateurs. Il s'applique même à des cas aussi improbables que celui des kinésithérapeutes, quoique de manière quelque peu différente. En effet, laissant les patients travailler seuls après les avoir placés sur un atelier, certains kinésithérapeutes parviennent à traiter jusqu'à 3 ou 4 patients en même temps (voir figure n°15). Ce faisant, ils augmentent considérablement leur productivité, ce qui leur permet tout à la fois d'accroître leur chiffre d'affaires et de diminuer la durée de leur temps de travail. Pour donner une idée, Nicolas, qui consacre trente minutes à part entière à chacun de ses patients, travaille, en général, de 8h du matin à 20h du soir, avec une petite pause le midi, et ce, du lundi au vendredi. Il dit, par conséquent, faire entre 55 et 60 heures de travail par semaine. Avec un tel rythme, il réalise un chiffre d'affaires annuel de 88 000 euros, ce qui, ramené au mois, revient à environ 7300 euros, et gagne, toutes charges déduites, autour de 3500 euros par mois. De son côté, Thomas, qui traite jusqu'à 3 ou 4 patients en même temps, travaille quatre grosses journées (de 8h à 20h30, avec une pause d'une demi heure pour déjeuner) par semaine. Il effectue ainsi entre 45 et 50 heures de travail hebdomadaire, soit près d'un cinquième de moins que Nicolas, ce qui, compte tenu de son organisation du travail, ne l'empêche pas de réaliser un meilleur chiffre d'affaires, avec près de 100 000 euros par an, soit environ 10% de plus.

Figure n°15 : Le travail en temps masqué des kinésithérapeutes



Source : Tiffon G.

Plutôt que de consacrer 30 minutes à part entière à leurs patients, certains kinésithérapeutes planifient l'arrivée de leurs patients toutes les 10 minutes et passent constamment d'un patient à un autre après les avoir placé sur un atelier. Il s'agit donc de la même logique que celle du travail en temps masqué qui accompagna l'auto-activation des machines dans le toyotisme (voir figure n°1). A ceci près, toutefois, qu'ici les kinésithérapeutes ne veillent pas sur plusieurs machines mais sur plusieurs patients en même temps. Ce faisant, nombre de tâches réalisées ailleurs en co-production avec les kinésithérapeutes s'effectuent ici seules. Et si, d'un point de vue technique, ces kinésithérapeutes estiment ne pas être moins efficaces dans leur travail, sur un plan relationnel, en revanche, la relation au patient est sensiblement différente. C'est là la principale raison invoquée par les autres kinésithérapeutes pour justifier le fait de passer l'intégralité des séances avec leurs patients, alors même qu'ils pourraient réaliser des gains de productivité et, par là même, accroître leurs revenus tout en travaillant moins longtemps, s'ils adoptaient une autre organisation du travail. En effet, d'après les discours recueillis, on a, d'un côté, ceux qui, adoptant une logique utilitariste, voient dans le travail en temps masqué leur intérêt personnel sans pour autant obtenir des résultats techniques moindres et, de l'autre, ceux qui placent la dimension relationnelle au même niveau que la dimension technique et pour lesquels le fait de travailler en temps masqué leur ferait perdre tout ce qui, à leurs yeux, fait le sens même de leur travail.

Il ne s'agit, là encore, que d'un exemple. Mais reconnaissons que, mis bout à bout, tous les exemples ici présentés témoignent d'une tendance lourde : en augmentant la contribution des clients au procès de production du service, voire en les substituant directement à l'expert en *front office*, le principe du *self service* constitue un puissant levier d'accroissement de la productivité. Ce faisant, après avoir largement contribué à l'essor de la grande distribution, il s'est rapidement imposé dans la majorité des commerces, avant de s'étendre peu à peu à la plupart des activités de service. Ces

choses étant dites, reste à présent à savoir comment, concrètement, les entreprises s'y sont prises pour mettre en œuvre ce principe et l'améliorer en permanence.

2.2. Du principe à la mise en œuvre : les ressorts de l'efficacité productive du *self service*

On vient de le voir : en quelques décennies, le principe du *self service* a été appliqué ici et là dans nombre d'activités de service. Cela dit, pour que les clients « se servent seuls » – traduction littéraire du *self service* –, il ne suffit pas de retirer, du jour au lendemain, les experts en *front office*. Encore faut-il qu'ils sachent comment faire ? En effet, toute la particularité de cette innovation organisationnelle est qu'elle ne consiste pas seulement à réorganiser le travail des salariés. Elle consiste également, et peut-être avant tout, à réorganiser la contribution des clients au procès de production du service, c'est-à-dire à changer leur « procédure de consommation » (voir chapitre 4) [390]. Or, si d'ordinaire les changements organisationnels s'accompagnent, en général, d'un encadrement managérial, voire de formations spécifiques, ici, les clients sont dans un temps hors travail. Ils ne sont en aucun cas sélectionnés sur telle ou telle compétence. Qui plus est, contrairement aux salariés, ils ne sont en rien soumis à un devoir de subordination à l'égard de l'entreprise prestataire. Ce sont là les limites structurelles au développement du *self service*. La question est donc de savoir comment les entreprises s'y sont prises pour parvenir à augmenter la contribution des clients alors qu'elles ne peuvent ni les former, du moins de manière formelle et explicite, ni les soumettre à leurs injonctions.

Dans le commerce, la suppression de l'intermédiation du vendeur dans la relation entre le client et le produit, a posé de nombreuses questions : comment faire, en effet, pour que les clients se repèrent dans le magasin ? trouvent les marchandises qu'ils souhaitent ? sachent sur quels critères les choisir ? voire, dans certains cas, comment les utiliser ? etc. Pour ce faire, il a fallu passer d'une communication verbale (relation de

[390] Pour une analyse de la manière dont les entreprises de service sont parvenues à réorganiser la « coopération des clients », voir les quelques pages qu'y consacre F. Mispelblom dans *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, La Découverte et Syros, 1999, pp. 147-150.

service avec un vendeur) à une communication non verbale, souvent écrite mais pas nécessairement.

En premier lieu, pour que les clients puissent réaliser leurs achats seuls, il faut, avant tout, qu'ils soient en mesure de se repérer dans le magasin. Pour cela, la grande distribution a, dès ses débuts, mis en place de grands panneaux d'affichage (en tête de chaque allée, au dessus des caisses, à l'accueil, etc.)[391]. Sur ce point, le cas du métro est des plus édifiants. Si, tous les jours, des milliers d'usagers parviennent à trouver leur chemin sans solliciter d'aide extérieure, du moins de la RATP, c'est que, tel un jeu de piste, leur parcours est fléché. Or, l'efficacité de ce fléchage repose sur deux aspects : 1/ le fait d'être visible et situé aux endroits stratégiques et 2/ le fait que des codes couleurs et des numéros viennent soutenir l'information écrite pour faciliter l'identification des différentes lignes. A cet égard, le cas du métro est un modèle du genre[392].

Mais revenons à notre exemple du commerce. Outre cette question du repérage, encore faut-il que les clients trouvent ce qu'ils cherchent. Pour ce faire, le *self service* repose sur trois principes de base : 1/ que les allées soient propres et bien rangées, 2/ que les produits soient le plus facilement accessibles, à leur place et en nombre toujours suffisant et 3/ que les prix soient claires et lisibles. C'est ce que Leroy Merlin appelle les « 3P » : Propreté, Produit et Prix. Or, cette activité est tout sauf anecdotique. Il s'agit, au contraire, du socle sur lequel s'édifie « la mission de conseiller de vente »[393]. Comme le dit Eric, responsable de rayon, devenu depuis chef de secteur : *« C'est le B.A. BA. »* En d'autres termes, avec le *self service*, le travail des commerçants n'est plus de servir et renseigner les clients. Il est, avant tout, d'assurer l'approvisionnement, le

[391] Malgré tout, notre expérience de conseiller de vente montre que, chez Leroy Merlin, les clients sollicitent encore grandement les experts en *front office* pour s'orienter dans le magasin. D'ailleurs, pour remédier à cela, Leroy Merlin a, suite à une démarche participative appelée VISION, repensé l'organisation de son espace de vente en passant d'une logique métier (électricien, menuisier, plombier, peintre, carreleur, jardinier, quincaillier, etc.) à une logique client. En effet, si, pour refaire sa cuisine, les clients devaient, autrefois, aller en menuiserie pour leurs meubles, en quincaillerie pour leurs poignées, en sanitaire pour leur évier et leur robinetterie, etc., aujourd'hui, Leroy Merlin a créé ce qu'il appelle des « univers » afin que toutes les marchandises nécessaires pour refaire une cuisine soient regroupées dans un même lieu. L'objectif est double : que le client gagne du temps, mais surtout qu'il sollicite le moins possible de conseillers de vente pour se repérer dans le magasin.

[392] Pour une analyse à part entière du travail invisible que nécessite la mise en place et l'entretien de la signalétique du métro, voir le travail de J. Denis et D. Pontille, « Equiper le voyageur. L'aménagement graphique du métro », communication au séminaire « Le client au travail : marché, activité, valeur », le 13 mai 2009, au CNAM. Publication des actes à venir.

[393] En témoigne une brochure interne, appelée référentiel métier, dans laquelle figure les différents savoirs, savoir-faire et savoir comportementaux à partir desquels sont évalués les salariés.

rangement et l'étiquetage des prix, c'est-à-dire de tout mettre en œuvre pour que les clients puissent, autant que possible, se servir seuls[394].

En second lieu, si les clients doivent désormais se servir seuls, ils doivent également se renseigner seuls. Pour ce faire, différents dispositifs sont mis en œuvre. D'abord, certains articles disposent de fiches mentionnant leurs principales caractéristiques techniques. Ainsi en est-il pour nombre de produits : matériel informatique, téléviseurs, appareils électroménagers, etc. Parfois, il arrive même que des tableaux comparatifs soient affichés. L'objectif est clair : aider les clients à choisir seuls le produit qui correspond le mieux à leurs besoins. Chez Leroy Merlin, par exemple, un tableau classe les normes de résistance des revêtements de sol stratifiés selon le type de pièce et de fréquentation. Qui plus est, des brochures sont également mises à disposition des clients pour présenter les différentes gammes de parquets et de stratifiés, leurs caractéristiques essentielles et les principales informations nécessaires à leur pose. Aussi, outre ces brochures et tableaux comparatifs, Leroy Merlin laisse en libre service, juste derrière ses lignes de caisses, des fiches techniques sur la pose des différents produits (fenêtres, parquets, etc.), voire, dans certains cas, un accès Internet au site Leroy Merlin, avec la possibilité d'imprimer les informations et conseils jugés nécessaires. Enfin, Leroy Merlin réalise également des « podiums ». Accompagnées de vidéos d'explication – que les clients peuvent d'ailleurs acheter –, ces mises en situation de produits visent, bien sûr, à susciter des achats spontanés, mais également à former les clients à la pose d'un produit (montage d'une cloison, pose d'un papier peint, d'un parquet, etc.) ou à l'utilisation d'un appareil (décapeur thermique, carrelette à eau, etc.).

Tous ces dispositifs convergent, en définitive, vers un seul but : fournir un maximum d'informations aux clients pour qu'ils puissent se renseigner par eux-mêmes. Or, cela génère un gain de temps considérable pour les conseillers de vente puisque :

- certains clients se renseignent désormais seuls et ne les sollicitent plus ;
- d'autres continuent à les solliciter mais, comme ils se sont déjà partiellement renseignés, la relation de service est beaucoup plus courte (d'après les

[394] Pour une analyse bien plus étayée des dispositifs d'achalandage en supermarché, voir la thèse de C. Grandclément, *Vendre sans vendeurs. Sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*, Thèse de doctorat de socio-économie de l'innovation, sous la direction d'A. Hennion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2008.

conseillers de vente, il s'agit alors davantage de les rassurer dans leurs choix que de les renseigner[395]) ;

- enfin, pour ceux qui ont malgré tout besoin de conseils, ces dispositifs possèdent également des vertus pédagogiques, en particulier les podiums, dans la mesure où ils constituent un support physique et concret aux explications ; vertus pédagogiques qui, d'après les conseillers de vente, permettent en dernière analyse de gagner du temps pour se faire comprendre.

Au final, le cas de Leroy Merlin illustre à merveille la manière dont les entreprises s'y sont prises pour que les clients parviennent à se servir et se renseigner seuls ou, du moins, avec le minimum d'aide extérieure. Cela étant, ces dispositifs ne constituent qu'un des deux piliers sur lequel repose le développement du *self service*. Le second réside dans le fait qu'avec le temps, les clients finissent par intérioriser – et parfois même naturaliser (voir chapitre 6) – leur rôle dans le procès de production du service. Chez IKEA, par exemple, K. Goudarzi[396] a montré que, si, au début, les nouveaux clients sont désorientés par l'organisation novatrice du magasin, avec le temps, ils finissent par trouver leurs repères et intérioriser les règles de l'organisation, comme par exemple le fait de relever les références des produits exposés pour pouvoir les retrouver et les prendre eux-mêmes avant leur passage en caisse. En d'autres termes, le rôle des clients dans ce *self service* de « seconde génération » est tout sauf évident : s'ils parviennent à le tenir, c'est que, outre les différents dispositifs techniques mis en place (fléchage du parcours, affichages des prix et des caractéristiques techniques des produits, etc.), avec le temps, ils se socialisent à l'organisation et en intériorisent les règles de fonctionnement[397]. Or, si la contribution effective des clients n'est pas la

[395] Comme le dit Thierry, conseiller de vente au rayon menuiserie, « il y a beaucoup de clients pour lesquels on est plus là pour les rassurer et confirmer leurs choix que pour les renseigner. Bien sûr, il y en a toujours qui arrivent et qui demandent des renseignements alors qu'ils sont écrits en gros juste derrière. Mais, globalement, ce n'est pas la majorité des personnes. En général, ils commencent par chercher à se débrouiller tout seul et ils nous sollicitent que quand ils ont besoin d'aide. »

[396] Goudarzi K., *Le concept de socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service*, Thèse de doctorat en marketing, sous la direction de P. Eiglier, Université d'Aix-Marseille III, 2005.

[397] Sur ce point, il nous semble que le concept de « socialisation organisationnelle du client » que propose K. Goudarzi pour qualifier l'apprentissage que requiert sa « participation » au procès de production du service est sémantiquement plus juste et fondé que celui de « professionnalisation » que formule C. Dondeyne (Dondeyne C., « Professionnaliser le client : le travail du marché dans une entreprise de restauration rapide », *Sociologie du travail*, n°44, 2002, pp. 21-26). En effet, s'il est vrai qu'avec le temps, les clients apprennent à tenir le rôle que les entreprises souhaitent les voir jouer, ils ne disposent pas, pour autant, d'un quelconque savoir ésotérique, loin s'en faut. Par conséquent, il nous semble que,

même chez IKEA que chez McDonald's et que, par conséquent, leur « socialisation organisationnelle[398] » est propre à chaque situation de service, il n'en demeure pas moins qu'il s'est opérée une sorte de *socialisation organisationnelle étendue* (ou transversale) dans la mesure où la généralisation du *self service* a entraîné l'émergence d'une *nouvelle procédure de consommation*. En effet, en l'espace de quelques décennies, la norme a progressivement changé : si, autrefois, le premier réflexe des clients était de solliciter un expert en *front office* pour être conseillés ou servis, aujourd'hui, les clients ont pris l'habitude de se servir et de se renseigner par eux-mêmes, c'est-à-dire de chercher l'information seuls (trouver le produit, son prix, ses caractéristiques techniques, la manière de l'utiliser, etc.), et de ne solliciter les experts en *front office* que si, et seulement si, cela est nécessaire, c'est-à-dire que s'ils souhaitent des informations complémentaires ou rencontrent un problème (rupture de stocks, mauvaise affichage des prix, etc.). Bien entendu, tous les clients ne suivent pas exactement cette nouvelle procédure de consommation. Si la plupart l'ont progressivement intégrée, d'autres, en revanche, consomment encore selon l'ancienne procédure. Mais, en cela, ils sont déviants. Et une partie du travail des experts en *front office* consiste alors à les amener à intérioriser cette nouvelle norme. Pour ce faire, il arrive qu'ils expliquent de manière explicite ce que l'organisation attend d'eux, mais, comme nous l'avons vu au chapitre 4, en général, cet apprentissage s'opère de manière implicite par le biais de la *suggestion productive* et de *l'agacement contenu*[399].

---

relativement à la sociologie des professions, l'idée selon laquelle les clients se « professionnaliseraient » soit quelque peu contestable.

[398] Goudarzi K., *op. cit.*

[399] Les discours recueillis auprès des conseillers de vente, de même que nos observations montrent que le concept *d'agacement contenu* se retrouve également chez Leroy Merlin. Dans une acception large, il renvoie à l'idée selon laquelle le client sollicitant l'aide d'un expert en *front office* pour quelque chose qu'il aurait pu faire seul, ce dernier lui témoigne, quoique de manière contenu, des formes d'agacement et en profite parfois pour lui expliquer comment il aurait pu faire pour « se débrouiller seul ».

2.3. Le contrôle des clients : une condition nécessaire au développement du *self service*

On vient de le voir : pour développer le *self service*, il faut avant tout que les clients sachent comment faire pour se servir ou se renseigner seuls. Mais il y a plus : comme nous allons le voir à présent, il faut également qu'ils jouent le jeu. Car, de même que pour les salariés, la mise au « travail » des clients est indissociable de la question de leur contrôle. En effet, pour les entreprises de service, la question est de savoir comment faire pour que les clients ne puissent pas profiter du développement de leur contribution, voire de la suppression des experts en *front office*, pour sinon frauder[400], du moins jouer avec la prescription organisationnelle de leur contribution ?

Chez McDonald's, par exemple, la mise en *self service* des sauces et des serviettes ne s'est pas faite sans poser problème. Certes, la suppression de ces tâches a généré des gains de productivité dans la composition des plateaux. Seulement, dans le même temps, elle a également augmenté la consommation de sauces et de serviettes. Car, si les clients étaient autrefois « rationnés » par les experts en *front office*, avec le *self service*, certains d'entre eux se sont mis à se servir par poignées et à en conserver une partie pour leur consommation hors restaurant. En d'autres termes, si l'externalisation de ces tâches a permis d'accroître la productivité, il n'en demeure pas moins que cette externalisation n'est intéressante pour les entreprises de service que dans la mesure où ces gains de productivité génèrent des économies supérieures au coût de ce surcroît de consommation. Manifestement, bien que ces sauces et ces serviettes coûtent relativement chères[401], les gains de productivité étaient suffisamment importants pour justifier et maintenir cette externalisation. Reste que, pour comprimer ses coûts, McDonald's devait résoudre ce problème. C'est ce qu'il fît en remplaçant les dosettes par de petits gobelets à remplir à l'aide de becs verseurs. Car, outre le fait que cette distribution au litre coûte moins chère, cette innovation organisationnelle comporte

[400] En la matière, les difficultés rencontrées par Clarence Saunders, au moment de l'instauration du *self service*, sont instructives : avant que des dispositifs de contrôle des clients ne soient inventés pour limiter les vols (notamment, distinction entre porte d'entrée et porte de sortie, tourniquets, passage obligatoire par des couloirs étroits surveillés par des caissières, etc.), ces derniers ont atteint jusqu'à 6% du chiffre d'affaires ! (Voir Chenu A., *Sociologie des employés*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2005 (1994), p. 63).

[401] D'après un manager interviewé, le prix des sauces avoisinerait les 50 centimes d'euros.

deux avantages. D'une part, devant remplir eux-mêmes leurs gobelets, les clients sont incités à réduire leur consommation. D'autre part, ne pouvant être stockés, ces gobelets ne peuvent être consommés ailleurs que sur place. Grâce à cette innovation, McDonald's est donc parvenu à endiguer le surcroît de consommation de sauces qui suivît l'externalisation de cette tâche auprès des clients. Quant aux serviettes, le problème n'est toujours pas résolu. Certes, en écrivant « une serviette en trop, c'est un déchet en plus », McDonald's fait appel aux valeurs écologiques de ses clients pour limiter leur consommation. Mais, fondamentalement, le problème demeure. Par exemple, la consommation de serviettes ayant fortement augmenté avec l'arrivée de gens du voyage, un gérant de restaurant nous a confié avoir du les retirer du *self service*. Autrement dit, le coût qu'engendrait ce surcroît de consommation de serviettes était tel qu'il devenait moins coûteux de les faire servir par les caissières, même si, pour ce faire, elles perdirent en productivité. Cet exemple montre donc combien le contrôle des clients est une condition nécessaire au développement du *self service*. En effet, il révèle que, pour développer le *self service*, il ne suffit pas que ce dernier accroisse la productivité, il ne suffit pas que les clients acceptent et sachent comment faire pour se servir seuls, il faut également qu'ils jouent le jeu et qu'ils ne génèrent pas, par ailleurs, des coûts encore plus importants – ici, un surcroît de consommation de serviettes.

Au premier abord anecdotique, cet exemple révèle, en définitive, des mécanismes que l'on retrouve dans nombre d'activités de service. Dans la grande distribution, par exemple, si, autrefois, un salarié pesait les fruits et légumes, aujourd'hui, ce sont les clients qui, après que les avoir choisis et mis en sacs, les pèsent eux-mêmes – du moins dans nombre d'enseignes. Or, ici l'innovation n'est pas technologique. La grande distribution a simplement placé la balance en *self service* de sorte que les clients se substituent, tâche pour tâche, au salarié. Elle a ainsi augmenté leur contribution et, par là même, réalisé des économies sur ses frais de personnel. Toutefois, si certaines enseignes ont, malgré tout, maintenu un salarié à ce poste de travail et si d'autres en sont revenues, c'est, non pas que les clients ne savaient pas utiliser cette balance, mais que le coût de la fraude était tel qu'il revenait à quelque chose près à celui d'un salarié. En d'autres termes, il est ici manifeste que la fonction première de ces salariés n'est autre que de contrôler les clients. Leur travail consiste moins à peser les fruits et légumes – les clients savent le faire – qu'à s'assurer que les

sacs soient bien fermés et que, par conséquent, les clients ne puissent pas frauder. Là encore, cet exemple montre donc que l'absence de dispositif efficace pour contrôler les clients constitue un frein au développement du *self service*.

Enfin, le cas du prêt-à-porter est, selon nous, un autre exemple significatif en la matière. Car, si le *self service* a permis de réduire le travail nécessaire à la vente de chaque marchandise, en plaçant les articles en accès direct, il a également considérablement accru les possibilités de fraude. Ainsi, pour que les économies réalisées sur les frais de personnel ne se perdent pas en « démarques inconnues », les vendeurs durent surveiller en permanence les surfaces de vente jusqu'à ce que divers systèmes d'antivols fassent leur apparition. Cela dit, même si ces derniers ont considérablement réduit les risques de fraude et, par la même occasion, le coût du travail nécessaire au contrôle des clients, il n'en demeure pas moins que, pour les articles les plus chers, le coût de la fraude reste encore un obstacle au développement du *self service*. Chez Zara, par exemple, si les costumes – articles parmi les plus chers – ont été mis sous chaînes et nécessitent à présent l'intervention d'un vendeur pour être essayés, c'est que, une fois encore, le coût de ce travail supplémentaire demeure moins élevé que celui de la fraude qui suivît leur mise en *self service*.

Conclusion : si *a priori* les entreprises ont tout intérêt à externaliser certaines tâches auprès des clients pour comprimer leurs frais de personnel, dans les faits, la mise en *self service* mérite d'être examinée au cas par cas, selon le volume et le coût de la fraude qu'elle génère. En effet, pour développer le *self service*, il faut, bien sûr, que les clients sachent comment faire pour se servir eux-mêmes. Mais il faut également que ces derniers ne puissent pas profiter de la suppression des experts en *front office* pour frauder. La question du contrôle des clients est donc indissociable du *self service*. Elle constitue même l'un des principaux freins à son développement.

Pour conclure cette section, on peut donc dire que, dans les services, certaines innovations organisationnelles s'avèrent d'une nature toute particulière puisque, contrairement à celles mises en œuvre dans l'industrie (voir section 1), elles ne consistent pas à intensifier le travail, mais à le réduire en développant, autant que possible, la contribution des clients au procès de production du service et ce, sans innovations technologiques particulières, ni accroissement du capital fixe. Dans la

section à venir, nous montrerons qu'il en est parfois autrement. Lorsque cette mise à contribution des clients nécessite une innovation technologique, ou, du moins, un investissement en capital fixe, il s'agit d'un autre type d'innovation de procédés de service.

3. L'autonomation comme innovation technologique de service

Partons d'un constat empirique : dans les services, le client n'a parfois plus affaire à un expert en *front office* mais à une machine. Sur ce point, chacun s'accorde. Seulement, dire cela ne signifie pas forcément qu'il s'agit d'un processus « classique » de substitution du capital au travail (voir 1.2.). Contrairement à ce qu'en disent un peu hâtivement les économistes, dans certains cas, la machine ne remplace pas l'expert en *front office.* Elle n'est, au contraire, qu'un *moyen* de mettre au « travail » le client à la place du travailleur, c'est-à-dire de substituer du travail vivant salarié par une autre espèce de travail vivant non rémunéré. Certes, parfois, cette substitution n'est que partielle. Seulement, cela ne change rien à l'affaire : pour savoir qui de la machine ou du client remplace le travailleur, il faut un examen empirique et minutieux pour déterminer, au cas par cas, qui fait quoi (3.1.). Ce faisant, nous montrerons ensuite en quoi ce type de contribution nécessite un apprentissage et des ressources spécifiques (3.2.).

3.1. De la substitution du capital au travail à l'accroissement de la contribution des clients

Lorsque, dans les transports publics (RATP, SNCF, etc.), le client valide son titre de transport auprès d'une machine et passe les barrières de contrôle – quand il y en a –, est-ce lui ou la machine qui réalise le travail du poinçonneur ? A y regarder de plus près, ce dernier avait une double fonction. Il devait, d'une part, valider les titres de transport et, d'autre part, veiller à ce qu'il y ait le moins possible de fraudes. Force est

de constater qu'aujourd'hui, le client ne fait ni l'un, ni l'autre. C'est bien la machine qui poinçonne et limite les fraudes. Le client, lui, n'en fait guère plus qu'autrefois. L'évolution de sa contribution se limite à insérer son titre de transport dans une machine plutôt que de le présenter à un expert en *front office*. Ici, ce n'est donc pas lui qui se substitue au poinçonneur, mais la machine.

De même, lorsque, dans les lieux d'exposition, les visites ne sont plus assurées par un guide mais par un appareil dans lequel son savoir a été enregistré[402], le client-visiteur ne réalise pas plus qu'autrefois la « visite » (commentaires, etc.). Sa contribution évolue, certes, cependant elle n'augmente pas pour autant dans la mesure où ce n'est pas lui mais l'appareil qui remplace le guide. Là encore, il s'agit donc d'un processus « classique » de substitution du capital au travail.

En revanche, il en est autrement pour nombre de cas. Par exemple, quand la grande distribution met en place des « caisses automatiques », elle fait comme si elle automatisait le travail des caissières, comme si la machine les remplaçait. Or, il n'en est rien. Ce n'est pas la machine qui scanne les produits. L'innovation est simplement d'avoir conçu une interface homme-machine (IHM) suffisamment simple pour que le client puisse réaliser, presque tâche pour tâche, le travail des caissières. Dans cet exemple, il apparaît donc clairement que la machine n'est rien d'autre qu'un *moyen* de mettre au « travail » le client à la place de la caissière. D'une certaine manière, elle n'est qu'un *moyen de production* au service du client.

De même, pour l'achat de tickets en tout genre, que ce soit au cinéma ou dans le métro, ce ne sont pas les guichets automatiques qui prennent en charge l'activité des experts en *front office*, mais en grande partie les clients. Car si ces automates effectuent bien entendu des tâches indispensables à la vente de tickets (production, encaissement, etc.), au fond, ils n'en réalisent guère plus que les systèmes informatiques qu'utilisent les vendeurs. La principale différence se situe donc moins dans la prise en charge de

[402] Cet exemple est tiré de l'ouvrage de M.-A. Dujarier. A travers lui, on voit bien que, dans ce qu'elle appelle l'autoproduction dirigée, la frontière est floue entre substitution du capital au travail et substitution du client aux travailleurs. Pourtant, il s'agit là d'un élément déterminant pour savoir si le client crée ou non de la valeur. Cela est d'ailleurs d'autant plus déterminant que ce critère économique est le seul des trois qu'elle retient qui permet véritablement de distinguer le travail des autres formes d'activités sociales (bénévolat, loisir, etc.). En d'autres termes, en mettant sur le même niveau des exemples qui, selon nous, relèvent de mécanismes différents, sa thèse d'une mise au travail du consommateur est, pour certains cas, quelque peu contestable. Dujarier M.-A., *Le travail du consommateur, de McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous consommons*, op. cit., pp. 179-180.

telle ou telle tâche supplémentaire qu'au niveau de l'interface, c'est-à-dire des moyens mis en œuvre par les ergonomes pour rendre le plus accessible possible la réalisation du travail auparavant assumé par les vendeurs.

Ainsi en est-il également dans les stations service. Si, dans un premier temps, le pompiste a, pour partie, été remplacé par le client lorsque ce dernier s'est mis à se servir par lui-même, dans un deuxième temps, il a complètement disparu avec l'instauration d'automates. Or, là encore, ce n'est pas tant la machine que le client qui se substitue au pompiste. La fonction première de ces automates est de prescrire la contribution du client à l'aide de petits schémas qui décomposent et numérotent les différentes étapes du procès de production du service[403]. Pour que ce « travail » devienne accessible à tous, même aux analphabètes, cette prescription va même jusqu'à emprunter la voix d'une femme.

A travers ces exemples, il est donc manifeste que nous avons ici affaire à des innovations technologiques d'une nature toute particulière. Car, si, dans l'industrie, les innovations technologiques visent à remplacer les ouvriers par des machines, dans le *front office*, elles consistent souvent davantage à simplifier, autant que possible, l'activité du travailleur de sorte que le client puisse l'endosser à sa place – sinon complètement, du moins en partie.

Mais ce n'est pas tout. Jusqu'à présent, nous n'avons traité que des cas où, pour accroître la contribution du client, les entreprises prenaient à leur charge les investissements nécessaires (achat et maintenance des automates, impression en tout genre, etc.). Or, d'une certaine manière, Internet rend possible l'instauration *d'automates à domicile*. Ce faisant, il est bien d'autres cas où le client prend en charge non seulement une partie du travail de l'expert en *front office*, mais aussi le coût des moyens de production nécessaires à sa contribution. En effet, pour pouvoir consommer sur Internet, il doit s'équiper d'un ordinateur et, bien souvent, d'une imprimante, disposer d'une connexion Internet, financer tous les consommables (papier, cartouche d'encre), etc. Par le biais d'Internet, les entreprises réalisent donc des économies sur leurs frais de personnel mais aussi sur leurs investissements.

L'exemple des banques est significatif en la matière. Si, autrefois, il fallait s'adresser à son banquier pour connaître l'état de son(ses) compte(s), faire un virement,

[403] Ces dernières sont au nombre de six : 1/insertion carte, 2/choix carburant, 3/ code confidentiel, 4/ retrait carte, 5/ distribution carburant et 6/ impression ticket.

retirer un RIB, etc., aujourd'hui, toutes ces opérations ne nécessitent plus de personnel en *front office*. Elles se réalisent désormais seules : en agence, à l'aide d'automates, ou à domicile par le biais d'Internet. Et si, après avoir massivement investi dans des automates, les banques incitent aujourd'hui fortement leurs clients à réaliser toutes ces opérations sur Internet, c'est que cela leur permet de limiter les flux de clients en agence et, par conséquent, de tout à la fois réduire (ou redéployer vers d'autres fonctions) le personnel de *front office* et limiter sinon de suite, du moins à terme, leurs investissements (frais d'agence, automates, etc.)[404]. Certaines banques comme Monabanq, Boursorama Banque, Ing Direct ou encore Axa banque ont même été jusqu'à ne plus avoir d'agence commerciale et à proposer des prestations exclusivement à distance, par Internet et courrier postal, avec une assistance téléphonique au besoin.

De même, le formidable essor qu'ont connu en quelques années des agences de voyage comme Promovacances.com ou Opodo.fr ne doit rien au hasard. D'abord, grâce à Internet, elles ont substitué les clients aux experts en *front office* puisque, dans ce type d'agence, ce ne sont pas des agents de voyages qui renseignent et saisissent les demandes, mais les clients eux-mêmes : ils se documentent seuls, en allant chercher l'information sur des sites Internet, et saisissent directement leur demande dans des systèmes informatiques, au fond, guère différents de ceux qu'utilisent les agents de voyage. Mais il y a plus : fonctionnant sans agences commerciales, elles ont également réalisé des économies considérables en termes de mobilier, de matériel informatique, de brochures de voyage et, surtout, d'investissement foncier. L'un dans l'autre, elles ont ainsi pu proposer des prix extrêmement attractifs et conquérir rapidement des parts de marché aux agences de voyages traditionnelles.

Nous pourrions encore multiplier les exemples, en particulier avec les nombreux cas qu'offre l'e-commerce. Seulement, cela n'aurait guère d'intérêt. Ce qui est davantage intéressant, en revanche, c'est de constater que l'automatisation à laquelle nous avons ici affaire a ceci de spécifique par rapport à celle de l'industrie qu'elle consiste moins à prendre en charge certaines tâches à la place des salariés qu'à rendre possible, par la prescription, la substitution, au moins partielle, du client à l'expert en *front office*. D'une certaine manière, on peut même dire qu'elle le contraint, par la

[404] Selon certains spécialistes du marketing, les banques économiseraient jusqu'à 80% de leurs coûts lorsqu'un client réalise ses opérations en ligne plutôt qu'en agence. (Prahalad C. K., Ramaswamy K., « Co-opting customer competence », *Harvard Business Review*, 2000, pp. 79-87).

prescription, à devoir se débrouiller seul, de façon « autonome » vis-à-vis des experts en *front office*. Cette autonomie paradoxale, en ce qu'elle est prescrite et contrainte par l'automation, nous proposons de l'appeler *autonomation* – néologisme résultant de la contraction des processus d'autonomisation et d'automation[405]. Nous la distinguons du *self service* dans la mesure où, par définition, elle repose sur l'instauration de machines et que, par conséquent, elle implique des compétences spécifiques de la part des clients.

3.2. Une contribution qui nécessite un apprentissage et des ressources spécifiques

En effet, l'utilisation de ces machines est tout sauf évidente. Si, avec le temps et l'expérience, les clients se familiarisent à leur utilisation, acquièrent des routines opératoires et tendent à naturaliser les compétences qu'ils déploient à cette occasion, les premières fois, en revanche, il en est tout autrement : ils tâtonnent, procèdent par essais-erreurs et tentent, bon an mal an, de suivre les instructions qui s'affichent à l'écran. En effet, la prescription a beau être en général assez didactique, la compréhension du langage et de la logique des machines ne va pas de soi. Elle requiert un apprentissage et des compétences spécifiques. Or, cet apprentissage se déroule dans des conditions différentes selon qu'il s'opère à domicile ou non. Chez le prestataire, les clients sont doublement accompagnés dans cet apprentissage.

En premier lieu, lors de la phase de lancement d'automates, les entreprises prévoient, en général, de poster des experts en *front office* pour former et initier les clients à l'utilisation de ces machines. A cet égard, l'instauration des caisses automatiques fournit un bel exemple. Chez Leroy Merlin, si, à terme, les caissières superviseront chacune trois caisses automatiques pour veiller à ce que les clients ne fraudent pas[406], dans un premier temps, ce sont des agents de sécurité qui assurent cette

[405] Précisons néanmoins que cette *autonomation* n'a rien à voir avec celle dont parle T. Ohno (Ohno T., *op. cit.*). En effet, sous sa plume, l'*autonomation* – certains auteurs comme K. Shimizu (*op. cit.*, pp. 14-15) ou R. Boyer et M. Freyssenet (*op. cit.*, p. 84) parlent d'*autonomisation* –, consiste à placer un opérateur sur plusieurs machines en même temps et non à mettre en place des machines en vue de substituer les clients aux personnels de contact.

[406] Jusqu'à présent, la fonction des caissières était double. Si, sur un plan opérationnel, elles devaient scanner les produits et accompagner le client dans le paiement de ses achats, elles devaient également veiller à ce qu'il ne fraude pas. Or, cette fonction n'est, à ce jour, pas encore prise en charge par la

fonction de surveillance de sorte qu'elles puissent s'adonner pleinement à la formation des clients. Mieux : face à la réticence de certains clients à l'égard de ces caisses automatiques, elles ont même la tâche d'aller les chercher dans les autres files d'attente et d'en vanter la simplicité d'utilisation et le gain de temps qu'elles procurent[407]. Cet exemple est tout sauf isolé. Il n'est qu'à voir comment procèdent les entreprises pour accompagner la mise en place des billetteries automatiques (dans les cinémas, etc.) ou des développeurs automatiques de photos pour s'en convaincre.

En second lieu, les clients étant en co-présence d'autres clients, ils peuvent se retourner vers eux pour solliciter leur aide. En cela, les clients expérimentés prennent le relais des experts en *front office* dans la formation des clients. Ils les accompagnent dans leur socialisation à l'usage de ces technologies.

A domicile, en revanche, force est de constater que les clients sont seuls : ils ne disposent ni de l'aide d'experts en *front office*, ni de celle d'autres clients. Leur socialisation à l'usage d'Internet n'en est que plus difficile. En effet, il est tout sauf naturel de savoir utiliser un ordinateur (souris, clavier, imprimante, etc.) et Internet (installation, navigation, etc.). Si, dans leur vie « hors consommation » (travail, loisirs, etc.), certains clients ont, avec le temps et l'expérience, intériorisés tous ces savoirs, il en est d'autres pour lesquels, en revanche, la socialisation à l'usage d'un ordinateur et d'Internet constitue une véritable barrière à l'entrée dans ces nouvelles formes de consommation. Pour certains clients, notamment ceux que l'on pourrait appeler les technophobes, l'usage de ces technologies ne nécessite pas seulement de savoir lire et d'avoir du temps : il requiert une véritable formation. Pour ce faire, il ressort de nos entretiens que, ne pouvant s'appuyer sur la présence d'un expert en *front office* ou d'autres clients, ils doivent, ou bien, mobiliser leur capital social et solliciter l'aide d'un tiers dans leur entourage, ou bien, disposer d'un capital économique et payer un professionnel à cet effet – ce cas de figure concerne tout particulièrement les seniors.

---

machine et ne peut l'être par le client. Une caissière est donc maintenue à cette tâche. Son travail n'est alors plus de produire directement. Il est, d'une part, de surveiller les clients en train de produire et, d'autre part, d'intervenir en cas de dysfonctionnement, c'est-à-dire, en général, d'accompagner les clients dans l'acquisition des compétences techniques nécessaires à la réalisation de leur contribution. En quelque sorte, la caissière devient donc un « berger », non pas des machines comme dans l'industrie, mais des clients au « travail ».

[407] Nous y reviendrons dans le dernier chapitre. Mais, d'après les agents de maîtrise, les chiffres montrent au contraire que, la productivité des clients étant moins élevée que celle des caissières, à ce jour, les temps d'attente ne sont pas moins longs dans ce type de caisse.

Autrement dit, moins les situations de service offrent de ressources pour accompagner les clients dans leur socialisation à l'usage de ces technologies (experts en *front office* et autres clients), plus ces derniers doivent disposer de ressources personnelles (compétences techniques, capital social, capital économique, etc.) pour se former et plus, par conséquent, le manque de ressources personnelles devient source d'inégalités et « d'exclusion » de certaines modalités de consommation. Des différentes formes de mise à contribution des clients, celle qui s'avère la plus discriminante à cet égard est incontestablement celle d'Internet. Le nombre de clients pour lesquels l'usage d'Internet constitue une barrière est tel, notamment parmi les seniors, qu'après avoir rapidement conquis des parts de marché grâce à Internet, certaines entreprises du e-commerce, à l'image de Promovacances.com, doivent aujourd'hui ouvrir des agences commerciales pour accéder à cette catégorie de clients. Ici, il apparaît donc clairement que nous n'avons pas affaire à *un* client, mais, au contraire, à *une multiplicité* d'individus sociaux aux ressources personnelles forts différentes.

Conclusion

Il a été montré au cours de ce chapitre que certaines innovations de procédé, qu'elles soient organisationnelles ou technologiques, s'avèrent, en définitive, spécifiques aux activités de service. En effet, d'une part, le *self service* se distingue des innovations organisationnelles à l'œuvre dans l'industrie dans la mesure où il ne consiste pas à intensifier le travail, mais, au contraire, à le réduire en substituant, sinon complètement, du moins en partie, les clients aux experts en *front office*. Sur ce point, force est de constater qu'il s'agit là d'un ressort de la productivité tout à fait singulier. D'autre part, ce que nous appelons *l'autonomation* se différencie également des innovations technologiques « classiques » dans la mesure où elle consiste moins à substituer du capital au travail qu'à rendre possible, par la prescription, la substitution, au moins partielle, des clients aux experts en *front office*[408].

[408] Au regard de la présentation de la littérature économique consacrée au thème de l'innovation dans les services que proposent C. et F. Gallouj, ni l'approche technologiste, ni l'approche « servicielle », ni

En d'autres termes, que cela passe par l'instauration de machines ou non, ces innovations organisationnelles et technologiques de service – le *self service* et l'*autonomation* – relèvent en fait d'une même logique : celle de la substitution d'un travail vivant salarié par une autre espèce de travail vivant – *a priori* gratuit (voir figure n°2 ci-dessous).

Tableau n°2: Les innovations de procédé de service

		Innovations de procédés	
		Innovations organisationnelles	Innovations technologiques
En quoi ces innovations permettent-elles d'accroître la productivité ?	Schéma « classique » (issu de l'industrie mais également à l'œuvre dans les services)	**Intensification du travail** (cf.1.1.) Ex : division technique du travail, taylorisme, travail à la chaîne, etc.	**Substitution du capital au travail** (cf.1.2.) Ex : mécanisation, automatisation, etc.
	Innovations propres aux activités de service	***Self service*** (cf.2) Certaines innovations organisationnelles consistent moins à intensifier le travail qu'à substituer les clients aux salariés, c'est-à-dire à remplacer du travail vivant salarié par une autre espèce de travail vivant Ex : grande distribution, Ikéa, Fast food, kinésithérapeutes, etc.	**Autonomation** (cf.3) Contrairement aux apparences, les innovations technologiques ne se traduisent pas forcément par une substitution du capital au travail. Dans certains cas, au contraire, le travail mort constitue davantage un moyen de mettre au travail les clients, c'est-à-dire de remplacer du travail vivant salarié par une autre espèce de travail vivant Ex : automates, caisses automatiques, Internet, etc.

Source : Tiffon G.

l'approche intégratrice, ne renvoie aux innovations de procédé de service ici analysées. Voir Gallouj C., Gallouj F., *L'Innovation dans les services*, Paris, Economica, 1996.

Au regard de ce qui vient d'être dit, on serait tenté de dire que, d'une certaine manière, ces innovations organisationnelles et technologiques de service consistent à *externaliser* auprès des clients une partie du travail nécessaire à la production du service. Seulement, à y regarder de plus près, il n'en est rien. Car, contrairement au processus « classique » d'externalisation, ici, ce n'est pas le client qui externalise auprès d'un prestataire, mais, au contraire, un prestataire qui, dans le temps même où le client le paie pour produire un service, met tout en œuvre pour que ce dernier puisse assumer une part croissante du travail nécessaire à cette production. Pour désigner ce phénomène, nous ne parlerons donc pas d'externalisation, mais de *contre-externalisation*. Ces choses étant dites, la question est maintenant de savoir dans quelle mesure, et sous quelles conditions, les clients créent de la valeur pour l'entreprise. Ce sera précisément l'objet du sixième et dernier chapitre de cette thèse.

Chapitre 6.
LA THÉORIE DU NÉO SURTRAVAIL

Chapitre 6
THÉORIE DU NÉO-SURTRAVAIL

Au cours des précédents chapitres, nous avons identifié quatre formes typiques de contribution du client à l'efficacité productive des activités de service. Les deux premières – *l'astreinte* (chapitre 2) et *la contribution managériale du client* (chapitre 3) – participent à l'efficacité productive des experts en *front office*. Les deux autres – *l'intensification des échanges informationnels* (chapitre 4) et *l'augmentation de la contribution des clients* (chapitre 5) – sont à l'origine de gains de productivité d'une nature toute particulière dans la mesure où ils ne relèvent ni d'une intensification du travail, ni d'une substitution du capital au travail, mais d'une plus grande efficacité productive des clients. Cela étant, dire que les clients permettent de rendre plus productif le travail des experts en *front office* ou, mieux, qu'ils sont à l'origine de gains de productivité ne signifie pas nécessairement qu'ils créent de la valeur. *La question est donc à présent de savoir sous quelles conditions il est conceptuellement juste de dire que les clients créent de la valeur pour l'entreprise ?*

Pour répondre à cette question, nous procéderons en trois temps. D'abord, nous inscrivant, comme nous l'avons vu au chapitre 1, dans la théorie marxienne de la valeur travail, la question de la création de valeur par les clients nous invite à rediscuter la théorie marxienne de l'exploitation. Nous élaborerons, à cette occasion, les concepts fondamentaux de la thèse, à savoir ceux de *néo-surtravail* et de *néo-plus-value* (1). Cette extraction de valeur mise à nu, nous présenterons ensuite quels sont les ressorts de

son acceptation. Car, si, comme nous allons le montrer, certaines entreprises de service parviennent à extraire une partie de la valeur créée par les clients pour féconder le capital, reste à savoir pourquoi ces derniers acceptent cette mise à contribution ? et comment s'articulent ces deux niveaux d'analyse ?(2). Enfin, nous terminerons ce chapitre en engageant une discussion avec les différentes théories qui, en gestion et, notamment, en marketing des services, ne voient aucune contradiction dans le fait de tout à la fois mettre au « travail » les clients pour réduire les coûts de production et maintenir, voire augmenter, les prix. En d'autres termes, la dernière section de ce chapitre sera consacrée à l'explication des divergences d'analyse en la matière selon les cadres théoriques adoptés. Elle tentera de mettre au jour quels sont précisément les pré-requis sur lesquels reposent chacune de ces postures en vue de comprendre pourquoi l'observation de faits identiques donne lieu à des interprétations si différentes selon la conception de la valeur dans laquelle on s'inscrit (3).

1. Du surtravail au néo-surtravail

Pour K. Marx, la force de travail est la seule marchandise qui crée plus de valeur que n'en nécessite sa propre reproduction. Chercher à savoir si les clients créent de la valeur pour l'entreprise revient donc à émettre l'hypothèse selon laquelle il existe une autre source de création de valeur et que, par conséquent, il faille, en dernière analyse, rediscuter la théorie du surtravail (ou théorie de la plus-value). Après une brève présentation de cette théorie (1.1.), nous montrerons donc en quoi les différents éléments avancés tout au long de cette thèse invitent à de nouvelles conceptualisations (1.2.).

1.1. De l'objet-marchandise à la théorie du surtravail

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, pour être échangées, les marchandises possèdent nécessairement une valeur d'usage et une valeur d'échange. Une valeur

d'usage, d'abord, car aucune marchandise ne saurait trouver acquéreur sur le marché si elle ne représentait pas une quelconque utilité à ses yeux. Une valeur d'échange, ensuite, puisque, cette valeur d'usage étant, par définition, propre à chaque marchandise, il est nécessaire, pour qu'il y ait égalité dans l'échange, qu'il y ait commensurabilité entre les marchandises échangées. Or, pour établir cette commensurabilité, il faut qu'il y ait quelque chose de commun entre elles : ce quelque chose de commun, pour K. Marx, c'est le temps de travail socialement nécessaire à leur production. En effet, si une maison s'échange contre x voitures et y motos, c'est que le temps de travail socialement nécessaire à leur production est le même. Le couple valeur d'usage valeur d'échange est donc au fondement de la valeur des marchandises et ce, dans tout système marchand en général. En d'autres termes, la théorie de la valeur travail qu'énonce K. Marx au cours de la section 1 du livre 1 du *Capital* n'est pas propre au système capitaliste. Elle se veut universelle à tout échange marchand.

Ce n'est qu'au cours de la section 2 qu'il tente de relier cette théorie générale de la société marchande à celle de société proprement capitaliste. Pour ce faire, il montre que tant que l'on vend un bien M, que l'on ne désire pas utiliser, contre de l'argent A, afin de pouvoir acheter un autre bien M que l'on souhaite utiliser, le but de l'opération est la satisfaction d'un besoin et l'argent fonctionne encore comme argent, c'est-à-dire qu'il n'est qu'un instrument de circulation des marchandises.

En revanche, lorsque l'on achète, avec de l'argent A, une marchandise M, pour la revendre à un prix A' supérieur à A, c'est-à-dire pour la revendre avec profit, le but de l'opération a changé : il n'est plus l'obtention d'une valeur d'usage pour satisfaire un besoin, il est l'obtention d'un profit. Il ne s'agit donc plus de « vendre pour acheter[409] » (M-A-M), mais « d'acheter pour vendre[410] » avec profit (A-M-A'). C'est là la caractéristique du procès de production proprement capitaliste[411]. Reste que « cette formule générale du capital », A-M-A', révèle une contradiction. Car « tant que des marchandises, ou des marchandises et de l'argent de valeur égale, c'est-à-dire des équivalents, sont échangés, il est évident que personne ne tire de la circulation plus de valeur qu'il n'y en met[412]. » Autrement dit, aucune formation de plus-value ne peut

[409] Marx K., *op. cit.*, p. 115.
[410] *Idem*.
[411] *Ibidem*, chapitre 4.
[412] *Ibid.*, p. 125.

avoir lieu. L'énigme de cette contradiction est donc de savoir comment, en achetant des marchandises à leur juste valeur (A-M) et en les revendant ce qu'elles valent (M-A), le possesseur d'argent parvient à en retirer plus de valeur qu'il n'en avait avancée ? En un mot : d'où provient ce surplus de valeur ?

C'est dans le chapitre 6 du *Capital*, intitulé « achat et vente de la force de travail », que K. Marx apporte la solution à cette énigme : pour produire ce surplus de valeur sans déroger « aux lois éternelles de l'échange des marchandises[413] », il faut que le possesseur d'argent – « l'homme aux écus » – ait l'heureuse chance de trouver sur le marché une marchandise dont l'usage génère plus de valeur qu'elle n'en possède. Or, une seule marchandise répond à cette condition : la force de travail. Car, si sa valeur d'échange correspond, comme toute autre marchandise, à la valeur des subsistances nécessaires à son entretien et à sa reproduction, c'est-à-dire au temps de travail socialement nécessaire à la production de ces subsistances, elle comporte ceci de spécifique, en revanche, que, lors de son usage (sa mise au travail), elle crée davantage de valeur que n'en nécessite sa propre reproduction. En effet, si, pour une journée de travail, le capitaliste achète au salarié sa force de travail à sa valeur, laquelle correspond, par exemple, à quatre heures de travail, et qu'il l'utilise pendant huit heures, il utilise alors cette force de travail pendant quatre heures qu'il n'a pas payées ; et la valeur produite au cours de ces quatre heures non payées constitue ainsi un surplus de valeur, une *plus-value*. La journée de travail se décompose alors en deux parties : la première, *le temps de travail nécessaire*[414], correspond au temps de travail pendant lequel est créée la valeur de la force de travail ; la seconde, *le surtravail*[415], correspond au temps de travail durant lequel est produite la *plus-value* que recherche le capitaliste.

Ainsi, toute la journée de travail durant, le salarié crée de la valeur, mais celle-ci, qu'elle soit produite pendant le temps de travail nécessaire ou le surtravail, ne lui appartient pas. Elle lui est *aliénée*, puisque, en vendant sa force de travail, il en a, conformément aux lois de l'échange, cédé la valeur d'usage à l'acheteur, en l'occurrence, le capitaliste. Après, « que l'entretien journalier de cette force de travail ne coûte qu'une demi-journée de travail, bien qu'elle puisse opérer ou travailler pendant la journée entière, c'est-à-dire que la valeur créée par son usage pendant un jour soit le

[413] *Ibid.*, p. 150.
[414] *Ibid.*, p. 167.
[415] *Idem.*

double de sa propre valeur journalière, c'est là une chance particulièrement heureuse pour l'acheteur, mais qui ne lèse en rien *le droit* du vendeur[416]. »

On a là la réponse à notre énigme : si, en respectant en tout point la loi des échanges, c'est-à-dire en achetant des marchandises à leur juste valeur et en les revendant ce qu'elles valent, le possesseur d'argent parvient à en retirer plus d'argent qu'il n'en avait avancé, c'est que, parmi ces marchandises, il en est une, la force de travail, dont la consommation possède cette vertu spécifique de créer plus de valeur qu'il n'en nécessite pour l'acheter. C'est là la grande découverte de K. Marx. Ce qui constitue « le noyau dur de la théorie marxiste[417]. »

Cela dit, ce n'est pas parce que la force de travail est la seule marchandise qui crée de la valeur que la valeur des marchandises se réduit à la valeur produite par la force de travail (v + pl). Au cours du procès de production, une partie de la valeur contenue dans les moyens de production utilisés est également transférée à la marchandise et ce, qu'il s'agisse des matières premières, qui entrent toutes entières, et immédiatement, dans la marchandise, ou des machines, dont la valeur ne se transmet en celle-ci qu'à mesure qu'elles n'en perdent au cours de leur utilisation, c'est-à-dire de leur usure. La valeur des marchandises se décompose donc en trois parties : la première, la valeur des moyens de production transmise à la marchandise, correspond au capital constant (c) ; la seconde, la valeur de la force de travail, correspond au capital variable (v) ; la troisième, la valeur produite pendant le surtravail, c'est-à-dire la différence entre la valeur de la marchandise produite et le capital avancé (c + v), correspond à la plus-value (pl). En un mot : l'opération productive achevée, on a pour résultat une marchandise dont la valeur = c + v + pl.

Reste maintenant à savoir quels sont les ressorts par lesquels les capitalistes parviennent à accroître la quantité de plus-value réalisée au cours d'une journée de travail. Le taux de plus-value étant pl/v, et non, comme il pourrait sembler au premier abord, pl/(c + v)[418], pour augmenter la quantité de plus-value produite au cours d'une journée de travail, il faut, ou bien, accroître le numérateur (pl), ou bien, réduire le dénominateur (v). En effet, pour une valeur d'échange de la force de travail donnée (v),

---

[416] *Ibid*., p. 150.
[417] Bidet J., *Déconstruction et reconstruction du capital*, Paris, PUF, 200, p. 112.
[418] Voir le chapitre IX du livre 1 du *Capital*, « le taux de la plus-value », et en particulier la première section du chapitre : « le degré d'exploitation de la force de travail ». Marx K., *op. cit*., pp. 163-170.

c'est-à-dire à temps de travail nécessaire constant, le seul moyen, pour les capitalistes, d'accroître leur taux de plus-value est de prolonger le temps de surtravail en allongeant la journée de travail. Cette augmentation du taux de plus-value par l'allongement de la journée de travail, c'est ce que K. Marx appelle la *plus-value absolue*. Schématiquement, cela revient à dire que, si, dans une journée de travail *ac*, *ab* représente le temps de travail nécessaire et *bc* le temps de surtravail, alors la plus-value absolue correspond à la prolongation de *bc* à *bc'*, c'est-à-dire à la valeur produite pendant *cc'* :

*a*_____*b*_____*c*_____*c'*

A l'inverse, si ce n'est plus la valeur d'échange de la force de travail qui est donnée, mais la longueur de la journée de travail, le seul moyen, pour les capitalistes, d'accroître leur taux de plus-value est de réduire la valeur d'échange de la force de travail (v). En d'autres termes, si, dans une journée de travail *ac* dont la durée est fixée, *ab* représente le temps de travail nécessaire et *bc* le temps de surtravail, alors *bc* ne peut être prolongé qu'en reculant son point initial en direction de *a*, c'est-à-dire en raccourcissant le temps de travail nécessaire de *ab* à *ab'* :

*a*_____*b'*____*b*_____c

Pour ce faire, il faut que la valeur des biens qui entrent dans la reproduction de la force de travail, c'est-à-dire le temps de travail socialement nécessaire à leur production, baisse. Or, concrètement, cette baisse ne peut avoir lieu sans une augmentation de la force productive du travail. Elle nécessite donc une révolution permanente des techniques et des modes d'organisation du travail. Cet accroissement du taux de plus-value par la contraction du temps de travail nécessaire, ou, si l'on préfère, par la réduction de *v*, c'est ce que K. Marx appelle *la plus-value relative*.

Cela dit, « quand un capitaliste, en accroissant la force productive du travail, fait baisser le prix des chemises (…), il n'a pas nécessairement l'intention de faire diminuer par là la valeur de la force de travail et d'abréger ainsi la partie de la journée où l'ouvrier travaille pour lui-même[419]. » Autrement dit, la plus-value relative n'est pas recherchée par les capitalistes. Ce n'est pas parce qu'il y a plus-value relative qu'il y a

[419] *Ibidem*, p. 234.

accroissement de la productivité du travail, mais, au contraire, parce qu'il y a accroissement de la productivité du travail qu'il y a plus-value relative. Elle n'en est pas la cause, mais la conséquence. Reste donc à savoir quelle est la cause de la cause, c'est-à-dire pourquoi les capitalistes cherchent à améliorer constamment la force productive du travail. La réponse est simple : en élevant la productivité du travail et, par conséquent, en abaissant la valeur de leurs marchandises en deçà de la valeur moyenne que l'on retrouve sur le marché, les capitalistes peuvent tout à la fois baisser leurs prix – et par là même améliorer leur compétitivité-prix – et augmenter leur plus-value.

Prenons un exemple. Mettons que, dans les conditions ordinaires du travail, un salarié produise en une journée 10 pièces valant chacune 12 euros, dont 6 euros correspondent aux matières premières et à l'usure des machines (c) et 6 euros à la valeur du travail dépensé au cours du procès de production (v + pl). Supposons ensuite qu'un capitaliste réussisse, grâce à une innovation de procédé (technique ou organisationnelle), à doubler la productivité du travail et à faire ainsi fabriquer non plus 10, mais 20 pièces, au cours d'une journée de travail. Fabriquant deux fois plus de pièces en une journée, le salarié cristallise alors deux fois moins de travail sur chaque pièce : celle-ci ne vaut donc plus 12, mais 9 euros puisque, si la valeur des matières premières et de l'usure des machines correspond toujours à 6 euros[420], la valeur du travail qui se cristallise sur le produit, elle, n'est plus de 6, mais de 3 euros (voir tableau ci-dessous)[421].

Tableau n°3 : la plus-value extra

	Nombre de pièces produites par jour	Part de la valeur du travail (v+pl) cristallisée sur chaque pièce	Valeur d'une pièce = c + (v + pl)	Prix de vente	Plus-value extra
Situation A	10	60/10 = 6	6 + 6	12	-
Situation B	20	60/20 = 3	6 + 3	10	10 - 9=1

[420] Afin de ne pas alourdir inutilement l'exemple, nous supposons ici que l'innovation de procédé ne se traduit pas par une augmentation de la valeur des machines qui se transmet dans le produit (c).

[421] Ce tableau n'est pas de nous, mais de J.-P. Durand (voir Durand J.-P., *La sociologie de Marx*, Paris, La Découverte, 1995, p. 22). Cela dit, nous l'avons quelque peu modifié. D'une part, nous avons actualisé les chiffres, du fait notamment du passage à l'euro. D'autre part, nous avons modifié les troisième et quatrième colonnes du tableau : nous ne parlons pas du « coût de la pièce » mais de la « valeur de la pièce ». Cette distinction a selon nous toute son importance car, en parlant du coût de la pièce (c + v) au lieu de sa valeur (c + v + pl), J.-P. Durand fournit un exemple dans lequel le coût de la pièce, c'est-à-dire le capital avancé, correspond exactement au prix de vente. Par cet amalgame, qui relève sans doute d'un souci de simplification à des fins pédagogiques, il fait donc une entorse à la formule générale du capital (A-M-A') puisque cela revient à dire que, dans la situation A, les capitalistes font de la philanthropie et ne retirent aucune plus-value de la mise au travail des salariés.

Puisque cette pièce vaut à présent 9 euros alors que, sur le marché, la valeur moyenne est encore de 12 euros, le capitaliste peut donc la vendre 10 euros. Tout en abaissant ses prix de 2 euros par rapport à la concurrence, il réalisera ainsi *une plus-value extra* de 1 euro par pièce.

Certes, en théorie, cette plus-value extra, que J. Bidet a d'ailleurs renommée plus-value différentielle[422], est nécessairement bornée dans le temps puisque la concurrence aura tôt fait de s'aligner sur le nouveau système de production. Il n'en demeure pas moins que cette plus-value extra tient une place de premier ordre : comme l'écrit J.-P. Durand[423], elle permet de comprendre 1/ l'intérêt que rencontrent les capitalistes à innover pour accroître la productivité du travail, 2/ que l'innovation doit nécessairement se généraliser sous peine de voir disparaître les concurrents refusant l'innovation et 3/ que la conséquence générale du phénomène est la réduction permanente de la valeur des produits.

En d'autres termes, bien que nombre d'analystes l'aient quelque peu oubliée[424], la plus-value extra joue un rôle déterminant dans la compréhension de la plus-value relative. Elle en constitue même l'origine – la cause de la cause – puisque, au fond, l'accroissement de la plus-value relative n'est que la conséquence indirecte de l'élévation de la productivité, laquelle élévation de la productivité n'est elle-même que la conséquence de la recherche permanente de plus-value extra. La plus-value relative n'est donc qu'un effet indirect et non voulu qui résulte, en dernière analyse, de la recherche de plus-value extra.

Nous arrivons ici au terme de notre présentation de la théorie du surtravail. Jusqu'ici nous n'avons fait qu'essayer de rendre compte le plus fidèlement possible de la pensée de K. Marx. Dans la sous-section à venir, il s'agira au contraire de discuter cette théorie à partir des différents éléments avancés tout au long de cette thèse.

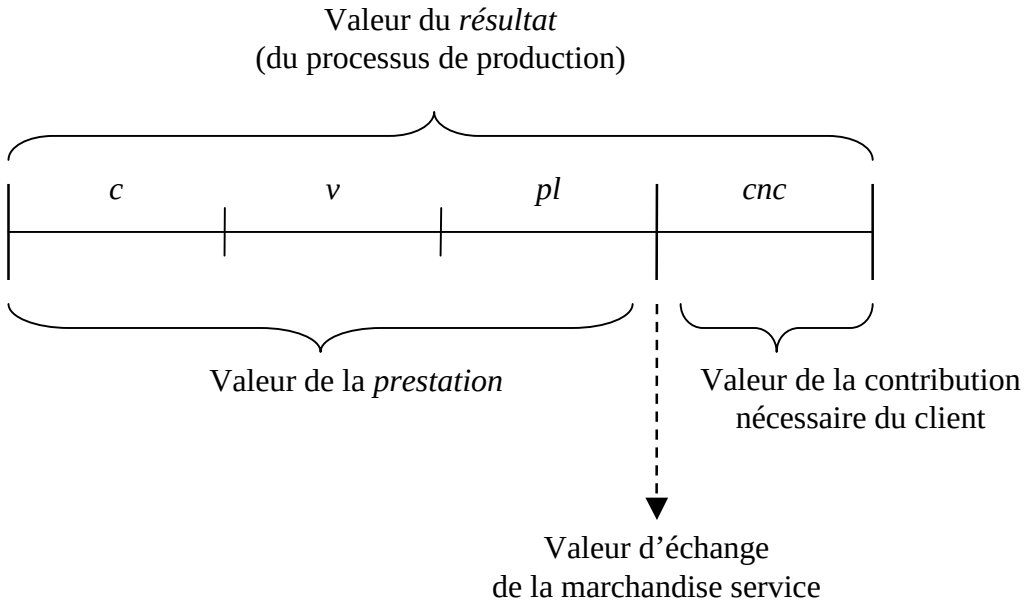
---

[422] Bidet J., *op. cit.*, p. 17.
[423] Durand J.-P., *op. cit.*, p. 22.
[424] Cet oubli s'explique, selon nous, par le fait que la structure même du livre I ne rend pas compte de cette plus-value. En effet, si la section 3 est consacrée à la plus-value absolue et la section 4 à la plus-value relative, la plus-value extra, elle, ne fait l'objet d'aucune section. Qui plus est, elle n'est mentionnée qu'une seule fois, à la page 236, au tout début de la section 4. Marx K., *op. cit.*, pp. 234-236.

1.2. De la marchandise service à la théorie du néo-surtravail

On l'a vu (chapitre 1), la *marchandise service* se caractérise par le fait que, contrairement à l'objet marchandise, la valeur de sa *prestation*, c'est-à-dire du travail vivant et/ou mort mis à disposition des clients, est structurellement disjointe de la valeur de son *résultat*. En effet, si la valeur d'échange du service, c'est-à-dire sa valeur marchande, est fixée par la valeur de la *prestation* ($c + v + pl$), la valeur du *résultat*, elle, est nécessairement différente puisqu'elle repose, pour partie, sur la contribution du client, laquelle est, par définition, non marchande et hors prestation. Cette contribution du client étant nécessaire, ne serait-ce que pour la formulation de la demande ou l'accès au support même de la prestation (qu'il s'agisse de lui-même ou d'un bien qu'il possède ou utilise), nous l'avons appellée *contribution nécessaire du client* : *cnc* (voir figure ci-dessous).

Figure n°4 bis : La valeur de la marchandise service



Source : Tiffon G.

1.2.1. La contribution nécessaire du client

Précisons que cette *contribution nécessaire* n'a pas de sens prise isolément : elle ne se définit pas à partir de son *contenu* – la nature et le nombre de tâches réalisées par le client – mais dans son *rapport à (la valeur de) la prestation*. En effet, la contribution du client peut très bien augmenter, devenir même bien plus importante que la prestation, et pour autant rester nécessaire. Par exemple, si, pour une valeur de la prestation *ab* donnée, la valeur de la contribution du client *bc* augmente, alors la valeur du résultat *ac* augmente également et devient *ac'*, mais la contribution du client, elle, reste nécessaire puisque, dans un cas comme dans l'autre, la valeur de la prestation *ab* est identique et, dans un cas comme dans l'autre, le client paie cette prestation à sa juste valeur, ni plus, ni moins.

*a*_____*b*_____*c*_____*c'*

Prenons un exemple. Supposons qu'un cours de soutien à deux élèves vaille 20 euros par heure compte tenu des infrastructures nécessaires (*c*) et de la valeur des compétences mises à disposition (*v* + *pl*). Ce même cours n'aura pas les mêmes effets, ne sera pas assimilé de la même manière par les deux élèves selon leur attention, leur travail personnel et leurs compétences sur la question. La valeur du résultat variera donc selon leur contribution. Cela dit, dans la mesure où le cours est le même, et que la valeur d'échange du service se fixe à partir de la valeur de cette prestation, ici 20 euros, leur contribution n'est en rien créatrice de valeur pour l'entreprise. Elle reste nécessaire, c'est-à-dire non marchande et hors prestation, et ce, quel que soit le « travail » fourni par l'un et l'autre des deux élèves.

De même, lorsque, par son *astreinte* (chapitre 2) et sa *contribution managériale* (chapitre 3), le client remplit des fonctions d'encadrement et de management, sa contribution reste également nécessaire puisque, par définition, et comme le rappellent G. Duménil et D. Levy[425], contremaîtres et managers sont considérés comme

[425] Duménil G., *La position de classe des cadres et des employés. La fonction parcellaire du capitalisme*, Grenoble, Presse Universitaire de Grenoble, 1975 ; Duménil G., Levy D., *L'économie politique du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2003, pp. 85-98.

improductifs dans la théorie marxienne. En effet, bien que hautement utiles, au sens où ils contribuent à maximiser la création de valeur de ceux qui réalisent la prestation, ces derniers ne créent pas directement de la valeur. Et s'il en est ainsi pour eux, il ne saurait en être autrement lorsque les clients prennent en charge une partie de leur travail. Cela dit, ce n'est pas parce que la contribution du client ne crée pas de valeur – et reste par conséquent nécessaire – qu'elle ne peut pas pour autant participer à l'efficacité productive des entreprises de service. Les concepts d'*astreinte* et de *contribution managériale du client* en témoignent : le premier, qui est le corollaire de ce que nous avons appelé l'organisation de la production en *flux pressé tendu*, contribue à réduire la porosité du temps de travail des experts en *front office* ; le second renvoie au rôle que joue le client dans le contrôle du travail et l'encadrement des personnels de contact. Autrement dit, bien que la contribution du client soit ici nécessaire, au sens où elle ne crée pas de valeur, elle est hautement utile et participe de l'efficacité productive des entreprises de service puisque, à l'image des contremaîtres et managers, elle contribue à optimiser la production de plus-value de ceux qui réalisent la prestation.

Jusque là, nous n'avons vu que les cas où la contribution du client ne créait pas de valeur pour l'entreprise. Il s'agira à présent de montrer sous quelles conditions elle devient productrice de valeur pour l'entreprise prestataire.

1.2.2. La contribution productive du client : le néo surtravail et ses néo plus-values

Comme nous l'avons vu aux chapitres 4 et 5, il arrive que les entreprises de service parviennent à réaliser des gains de productivité, non pas en intensifiant le travail des salariés, non pas en substituant du capital au travail, mais en intensifiant la contribution des clients et, surtout, en les substituant, pour partie, aux experts en *front office*. En effet, lorsque, par une *innovation de procédé de service* (voir chapitre 5), les entreprises parviennent à substituer, pour partie, le client au personnel de contact, elles réussissent, par là même, à réduire le temps de travail socialement nécessaire à la production de la prestation, c'est-à-dire sa valeur. Or, de même que pour la production de plus-value extra classique, si, par ce type d'innovation, la valeur de la prestation baisse en deçà de la valeur moyenne que l'on retrouve sur le marché, les capitalistes

peuvent alors tout à la fois baisser leurs prix – et ainsi améliorer leur compétitivité-prix – et augmenter leur plus-value.

Prenons un exemple. Supposons que, dans les conditions ordinaires de production, un salarié traite 10 clients en une journée, et que chaque prestation vaille 16 euros dont 8 correspondent à l'usure des machines nécessaires à la production de cette prestation *(c)* et 8 correspondent à la valeur du travail vivant mis à disposition du client *(v + pl)*. Mettons ensuite qu'un capitaliste parvienne, grâce à une innovation de procédé de service, à ce que le client prennent en charge une partie du travail nécessaire à la production de la prestation, et que, ce faisant, le salarié ne traite plus 10, mais 20 clients par jour. Réalisant deux fois plus de prestations en une journée, le salarié cristallise alors deux fois moins de travail sur chaque prestation ; et celle-ci ne vaut par conséquent plus 16, mais 12 euros puisque, si la valeur de l'usure des machines est toujours la même, c'est-à-dire de 8 euros, la valeur du travail vivant nécessaire à chaque prestation, elle, n'est plus de 8, mais de 4 euros. Cette prestation valant donc 12 euros cependant que, sur le marché, la valeur moyenne de cette prestation est encore de 16 euros, le capitaliste peut alors la vendre 14 euros. Bien qu'en abaissant ses prix de 2 euros par rapport à la concurrence, il réalisera ainsi une plus-value de 2 euros par prestation. Cette plus-value qui résulte de la substitution du client à l'expert en *front office*, nous l'appelons *néo plus-value extra*. C'est une plus-value extra en ce qu'elle fait suite à un abaissement de la valeur de la prestation en deçà de la valeur moyenne que l'on retrouve sur le marché. Mais elle est néanmoins nouvelle – néo – puisque, à la différence de la plus-value extra « classique », elle ne provient pas d'un accroissement de la force productive du travail, mais d'une substitution du client à l'expert en *front office*. En ce cas, la contribution du client n'est pas seulement nécessaire : elle devient également *productive*. Et le travail socialement nécessaire à la production de cette prestation que le client prend désormais en charge, nous l'appelons *néo surtravail*. C'est du surtravail en ce qu'il s'agit d'un travail vivant qui féconde le capital. Mais c'est une nouvelle espèce de surtravail dans la mesure où, à la différence du surtravail classique, il ne résulte pas de l'usage de la force de travail au-delà du temps de travail socialement nécessaire à sa reproduction, mais d'une mise à contribution du client qui, pour une valeur du résultat donnée, croît davantage que ne baisse la valeur de la prestation.

En effet, si, pour une valeur du résultat *ac* donnée, la contribution du client *bc* augmente et devient *b''c*, alors que la valeur de la prestation *ab* baisse et devient *ab'*, autrement dit, si la valeur de la contribution du client croît davantage que ne baisse la valeur de la prestation, alors l'écart entre *b''* et *b'* constitue un temps de *néo surtravail*, et la valeur produite pendant ce néo surtravail constitue une *néo plus-value extra*.

*a*_____*b''*___*b'*____*b*_____*c*

Bien sûr, dans la mesure où les concurrents s'empresseront d'adopter le même système de production, *en théorie*, les prix devraient à terme baisser jusqu'à ce que la valeur de la prestation *ab'* se réduise à *ab''*, et que, ce faisant, la contribution productive du client *b''b'* redevienne nécessaire, c'est-à-dire non marchande et hors prestation. En théorie, cette *néo plus-value extra* serait donc nécessairement limitée dans le temps et vouée à disparaître.

Deux remarques cependant. La première est que si ce mécanisme est juste au regard de certaines théories, d'autres en revanche soulignent le fait que, la concurrence n'étant jamais pure et parfaite, l'ajustement des prix de marché aux prix de production est tout sauf évident et mécanique. Qui plus est, outre cette controverse théorique, en pratique, nombre d'exemples empiriques attestent du caractère pour le moins durable de cette *néo plus-value extra*. Pour s'en convaincre, il n'est qu'à voir les nombreux cas où, à l'image des cinémas et des banques, la compression des coûts de production qui suivît l'instauration d'automates ne s'est pas pour autant traduite par une baisse des prix.

Par ailleurs, et c'est là notre seconde remarque, si cette *néo plus-value extra* perdure parfois, il n'en demeure pas moins qu'elle se traduit, en général, par une baisse partielle des prix. Or, dans la mesure où ces prestations entrent dans la reproduction de la force de travail, la tendance à la baisse générale de leur prix génère une *plus-value relative*. En effet, puisque, par la recherche constante de *néo plus-value extra*, les capitalistes contribuent à la baisse générale des prix des prestations qui entrent dans la reproduction de la force de travail, cela signifie que la partie de la journée où le salarié travaille pour lui-même – le temps de travail nécessaire – baisse, et que, par conséquent, la partie où il travaille pour le capitaliste – le temps de surtravail – augmente d'autant. Cette plus-value relative dont l'origine, c'est-à-dire la cause de la cause, est la recherche

constante de *néo plus-value extra*, nous l'appelons *néo plus-value relative*. Concrètement, cela revient à dire que quand, en *contre-externalisant* une partie du procès de production auprès du client, les formules *self service*, *hard discount* et *low cost* baissent le prix de leurs prestations, elles contribuent, par là même, à baisser la valeur de la force de travail et allongent, par conséquent, la partie de la journée pendant laquelle les salariés produisent de la plus-value.

1.2.3. Comment évaluer la néo plus-value extra *et ses effets sur la composition « organique » de la plus-value*

Selon K. Marx, la valeur des marchandises renvoie à l'équation selon laquelle V = c + v + pl. Or, si, comme on l'a vu, cette équation correspond à la valeur de la prestation tant que la contribution du client reste nécessaire, en revanche, dès lors que cette dernière devient productive, la valeur de la prestation se retrouve, pour partie, composée d'une nouvelle espèce de plus-value ; et, en ce cas, il semble qu'il faille compléter cette équation de sorte que l'on puisse distinguer dans la plus-value celle qui provient du travail des salariés de celle qui résulte de la contribution productive des clients. Voilà pourquoi, dans *pl*, nous distinguerons *pls*, la plus-value réalisée par les salariés pendant le surtravail, de *plc*, la plus-value produite par les clients pendant le néo surtravail. Autrement dit, $pl = pls + plc$ et l'équation devient ainsi $V = c + v + pls + plc$.

Mais ce n'est pas tout. Puisque la contribution du client ne devient productive que dans la mesure où, pour une valeur du résultat donnée, la valeur de sa contribution augmente davantage que ne baisse le prix de la prestation, il faut également ajouter à cette équation v' : la baisse des prix qui accompagne, ou fait suite à, la substitution du client aux experts en *front office*. En tant que cette baisse des prix participe largement de l'acceptation du néo surtravail (nous y reviendrons dans la deuxième section du chapitre), elle constitue, d'une certaine manière, le coût de la mise au travail des clients, la valeur d'échange de leur contribution. Cette valeur d'échange a ceci de spécifique qu'elle ne rémunère pas directement le client pour sa contribution, mais indirectement par une baisse des prix.

Ce faisant, si, dans le passage d'une situation A à une situation B, les prix baissent au point que *plc* = 0, alors la contribution du client reste nécessaire ; en revanche, si *plc* est positif, cela signifie que la contribution du client est productive. La théorie du néo surtravail renvoie donc à la formule qui suit :

Si Va : la valeur de la prestation dans une situation a

Vb : la valeur de la prestation dans une situation b

v' : la baisse des prix dans le passage d'une situation a à une situation b

c : la valeur des matières premières dépensées et l'usure des machines

v : la valeur de la force de travail cristallisée

pls : la plus-value réalisée par les salariés

plc : la plus-value produite par les clients

alors, $Vb = Va – v' = c + v + pls + plc$

Et, par conséquent, $plc = Va – v' – c – v – pls$

Prenons l'exemple des caisses automatiques dans la grande distribution. Supposons que, dans une situation A, le capital avancé C par une entreprise pour une journée de travail soit de 2000 euros, dont 1000 correspondent à l'usure des machines c et 1000 correspondent à la valeur de la force de travail dépensée v. Si, ce faisant, le capital C' recueilli au sortir de l'opération productive est de 3000 euros, alors la plus-value réalisée par cette entreprise en une journée de travail est de 1000 euros.

Maintenant, mettons que, dans une situation B, l'instauration de caisses automatiques réduise de moitié le nombre de caissières : *v* passe donc de 1000 à 500 euros ; et, ce faisant, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire à intensité et durée du travail égales, la plus-value est, elle aussi, divisée par deux : *pl* passe donc également de 1000 à 500 euros. Enfin, ces caisses automatiques ayant bien sûr un coût, l'usure des machines *c* augmente : on suppose ici qu'elle passe de 1000 à 1200 euros. Avec l'équation de K. Marx, le calcul donnerait :

La valeur de la journée a, $Va = c + v + pl = 3000$

La valeur de la journée b, $Vb = 1200 + 500 + 500 = 2200$

Ici, la valeur d'une journée passe donc de 3000 à 2200 euros. Cela dit, en supposant que les prix restent constants – ce qui est actuellement le cas –, le capital transformé C' serait toujours de 3000 euros au sortir d'une journée de travail et l'entreprise réaliserait alors une plus-value extra de 800 euros par jour. Par conséquent, si, dans la situation A, la plus-value est de 1000 euros, en revanche, dans la situation B, elle serait de 500 + 800, c'est-à-dire de 1300 euros. Autrement dit, bien que la valeur d'une journée soit passée de 3000 à 2200 euros, la plus-value, elle, augmenterait de 300 euros grâce à cette plus-value extra.

Ici, la contribution du client est donc totalement invisible. Par cette équation, on fait comme si, les machines avaient remplacé les caissières. Or, comme nous avons eu l'occasion de le montrer, si l'on redescend au niveau de la tâche, il apparaît clairement que ce n'est pas la machine qui se substitue à la caissière, mais, pour une bonne partie, le client. La machine, elle, n'est qu'un moyen d'amener le client à se substituer à la caissière. Ce constat empirique renvoie donc à un autre calcul.

Puisque Va, la valeur de la journée a, est de 3000 euros et que les prix restent constants, c'est-à-dire que v' = 0, si l'on reprend notre équation Vb = Va – v' = c + v + pls + plc, alors :

Vb = 3000 – 0 = 1200 + 500 + 500 + plc

3000 = 2200 + plc

plc = 3000 – 2200

plc = 800

Cette équation nous apprend plusieurs choses. La première est qu'il faudrait que, par la baisse des prix, le capital transformé C' et, par conséquent, la valeur de la journée B, baisse de 800 euros, c'est-à-dire que v' soit égale à 800, pour que la contribution du client ne soit que nécessaire. La seconde est que, par cette néo plus-value, le taux de plus-value, pl/v, ou si l'on préfère (pls+plc)/v, passe de 100% (1000/1000 x 100) dans la situation A à 260% (1300/500 x 100) dans la situation B. Enfin, le troisième enseignement de cette équation est que la néo plus-value, c'est-à-dire la valeur produite par les clients pendant le néo surtravail, est ici de 800 euros par jour alors que, dans le même temps, la plus-value produite par les salariés est passée de 1000 à 500 euros.

Cette équation révèle donc que la réalisation de *néo plus-value extra* s'accompagne, dans le même temps, d'un abaissement de la production de plus-value des salariés.

D'ailleurs, puisque pl = pls + plc, en rapportant plc à l'ensemble de la plus-value (pls + plc) et en la multipliant par 100, nous obtenons *la composition « organique » de la plus-value*. Si l'on reprend notre exemple : dans la situation A, plc/(pls + plc) x 100 = 0/1000 x 100 = 0% ; ce qui signifie que plc, la plus-value produite par les clients – la néo plus-value –, représente 0% de la plus-value et que, par conséquent, pls, la plus-value réalisée par les salariés, est à l'origine de la totalité de la plus-value. En revanche, dans la situation B, plc/(pls + plc) x 100 = 800/(500 + 800) x 100 = 61,5%. Cela signifie que 61,5% de la plus-value réalisée provient de plc, la plus-value produite par les clients.

Cela dit, pour que les clients produisent de la plus-value, encore faut-il que le salarié auquel ils se substituent soit lui-même productif. Car, s'il est improductif, il n'y a aucune raison de penser que son activité change de nature du fait qu'elle soit prise en charge par les clients. En somme, il semble que la théorie du néo surtravail ne puisse se soustraire à la question du caractère productif ou non des travailleurs de service.

1.2.4. Les commerces : une activité de service pas comme les autres dans la théorie marxienne de la valeur

Si, pour A. Smith, les services sont structurellement improductifs du fait de leur immatérialité[426] ; pour K. Marx, en revanche, peu importe le caractère matériel ou non de la production : dans le système capitaliste, *tout travail qui génère de la plus-value est productif*[427]. « Un maître d'école, par exemple, est un travailleur productif, non parce qu'il forme l'esprit de ses élèves, mais parce qu'il rapporte des pièces de cent sous à son patron. Que celui-ci ait placé son capital dans une fabrique de leçons au lieu de le placer dans une fabrique de saucisson, c'est son affaire. [Dans le système capitaliste], la notion de travail productif ne renferme plus simplement un rapport entre activité et effet utile,

[426] Smith A., « De l'accumulation du capital, ou du travail productif et du travail improductif », in Smith A., *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, op. cit., pp. 341-361.
[427] Dans le texte, K. Marx écrit : « Là [dans le système capitaliste] le but déterminant de la production, c'est la plus-value. Donc, n'est censé productif que le travailleur qui rend une plus-value au capitaliste ou dont le travail féconde le capital. » Voir Marx K, *Le capital*, Livre I, sections V à VIII (tome II), Paris, Champs Flammarion, 1985 (1867), p. 5.

entre producteur et produit, mais encore, et surtout un rapport social qui fait du travail l'instrument immédiat de la mise en valeur du capital[428]. » Sur ce point, K. Marx est très clair. Il n'existe, par conséquent, aucune espèce de raison de penser que, pour lui, les services sont improductifs. Si équivoque il y a, celle-ci relève moins de la nature intrinsèque du texte que des interprétations pour le moins éclectiques et quelque peu ouvriéristes de commentateurs ultérieurs[429]. Ainsi, bien qu'il n'y ait pas à proprement parler de théorie des services chez K. Marx, on peut dire que, malgré leur immatérialité, les services marchands sont tout autant productifs que le travail dépensé dans la production de biens matériels ; à une condition cependant : qu'ils produisent de la plus-value.

Or, selon K. Marx, dans le procès global de reproduction du capital, A – M (moyens de production et force de travail)…P…M' – A', les phases d'achat (A – M) et de vente (M' – A') appartiennent à la sphère de circulation et correspondent à des échanges d'équivalents. Elles ne produisent, par conséquent, ni valeur ni plus-value ; ce qui revient à dire que le temps dépensé dans la sphère de circulation est structurellement improductif. Il est hautement utile, au sens où il est indispensable au procès de reproduction du capital, mais sa fonction est de *réaliser* la valeur des marchandises et non pas d'en produire. Ce faisant, lorsque, par la division du travail, cette fonction devient indépendante et est assignée à une catégorie spéciale de capitalistes, « elle devient l'affaire exclusive d'un investissement spécial[430]. » En effet, ce qui, pour le capitaliste industriel, est M' – A' devient, pour le capitaliste commercial, A – M – A'. Ce dernier achète les marchandises M' au capitaliste industriel, prend à sa charge l'ensemble des frais nécessaires à la réalisation de leur valeur (c + v) et les revend avec profit. La question qui se pose est donc de savoir d'où provient ce profit commercial si, comme nous venons de le voir, aucune valeur et, par conséquent, plus-value n'est produite dans la sphère de circulation. La réponse de K. Marx est que le capitaliste industriel vend ses marchandises moins cher qu'elles ne valent, en sorte de concéder

[428] *Ibidem*, pp. 5-6.
[429] Nous pensons en particulier à l'analyse des classes sociales que propose N. Poulantzas. Voir Poulantzas N., *Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui*, Paris, Ed. du Seuil, 1974.
[430] Marx K., *Le Capital*, Livres II et III, *op. cit.*, p. 1611.

une partie de la plus-value aux capitalistes commercial et financier[431] pour le service qu'ils lui rendent.

Encadré n°5 : La manière dont K. Marx calcule la quote-part de plus-value qui revient au capitaliste commercial

Si l'on suppose que le capital industriel total avancé dans l'année est de 720 c et de 180 v, c'est-à-dire de 900 et que le taux de plus-value (pl/v) est de 100%, alors la valeur totale des marchandises produites au cours de cette année est de 1080 (720 c + 180 v + 180 pl) et le taux de profit est *a priori* de 180/900, c'est-à-dire de 20%. Seulement, si l'on suppose maintenant qu'à ce capital industriel de 900 s'ajoute un capital commercial de 900 qui, comme le premier, participe au profit au prorata de sa grandeur ; en fait, ce taux de profit n'est pas de 20%, mais de 10% puisque la plus-value de 180 n'est alors plus rapportée à 900, mais à 1800. Ce faisant, le capitaliste industriel ne vend pas ses marchandises au capitaliste commercial à 900 + 20% de 900, mais à 900 + 10% de 900, c'est-à-dire à 990. Le capitaliste commercial ayant donc acquis ces marchandises à 990, il pourra ensuite les revendre à 990 (prix d'achat) + 900 (les coûts nécessaires à la réalisation de la valeur qu'il a avancés (c +v)) + 90 (10% de 900), c'est-à-dire à 1980. Autrement dit, puisque l'ensemble du capital avancé est de 1800 et que les capitalistes industriel et commercial y ont chacun contribué à hauteur de 50%, ils en retirent chacun 50% de la plus-value, c'est-à-dire 90, bien que celle-ci n'ait été produite que par le capitaliste industriel. C'est ainsi que K. Marx explique comment le capitaliste commercial retire du profit de la vente des marchandises sans pour autant les vendre au-dessus de leur prix de production[432].

Sur ce point, il nous semble qu'il faille résister à K. Marx. Non parce que le débat sur le caractère productif ou non des salariés du commerce soit, semble-t-il, passé de saison, mais parce que, sur le fond, la distinction qu'il opère entre « producteurs » et « échangistes » semble être « aussi mal fondé en théorie que fragile en pratique[433]. » Pour réexaminer cette question, il nous faut repartir du moment le plus abstrait de sa démonstration. Celui de la production marchande *en général* qu'il expose dans la section 1 du Livre I (c'est-à-dire avant même d'entrer dans l'analyse de la société

[431] Sur ce point, le capital financier fonctionne comme le capital commercial en ce sens qu'il ne revêt à aucun moment la forme de capital-productif et n'est, par conséquent, pas producteur de plus-value. Cela dit, si le capital commercial ne parcourt pas toute la séquence A – M…P…M' – A' et se limite à la séquence A – M – A', le capital financier, lui, ne passe même pas par la forme de capital-marchandise puisqu'il se limite à la séquence A – A'.

[432] Puisque le prix de production correspond au capital avancé + le profit moyen et qu'ici le capital total, c'est-à-dire industriel et commercial, avancé est de 1800 et que le taux de profit moyen est de 10%, en vendant les marchandises 1980, le capitaliste commercial les vend bien à 1800 + 10% de 1800, c'est-à-dire à leur prix de production. Précisons par ailleurs que si le calcul de la quote-part de la plus-value qui revient au capitaliste commercial n'intervient pas dans le chapitre 4 de la section 1 du livre II, intitulé « les frais de circulation », mais à la section 4 du livre III, c'est que ce calcul ne peut se faire sans recourir au concept de prix de production et que ce dernier n'est exposé qu'au cours de la section 2 du livre III.

[433] Bidet J., *op. cit.*, p. 141.

proprement capitaliste). Car, comme le souligne J. Bidet[434], à ce moment de l'exposé, le concept de valeur est présenté sans que soient distinguées les fonctions de production et de vente. Or, à moins de considérer l'échange comme un miracle permanent, cela signifie qu'à ce moment de la démonstration, le temps de travail socialement nécessaire dont il est question, et qui se situe au fondement de la valeur, inclut le temps de travail socialement nécessaire aux transactions marchandes. Par conséquent, la théorie de la production marchande *en général* ne semble être correctement formulée que si l'on définit la valeur, non pas par le temps de travail socialement nécessaire à la production, mais « par le temps de travail socialement nécessaire à la production *et à la vente* de la marchandise[435] », c'est-à-dire « jusqu'au point où celle-ci se vérifie comme valeur d'usage, et par là aussi comme valeur, entre les mains du consommateur, intermédiaire ou final[436]. » Dans cette perspective, le travail de transaction marchande est donc un travail comme un autre : il ajoute de la valeur à la marchandise au même titre que le travail dépensé dans la production. Or, s'il en va ainsi dans la production marchande en général, il n'y a aucune raison de penser qu'il en soit autrement dans la production marchande capitaliste. Par leur travail, les salariés du commerce ajoutent donc de la valeur aux marchandises qu'ils vendent. Mieux, en tant que salariés, c'est-à-dire en tant que forces de travail « libres » et dépourvues de moyens de production, ils sont soumis à la même logique d'extraction de valeur que les salariés de la production : ils travaillent donc plus longtemps qu'il n'en faut pour produire leurs « subsistances » et génèrent, par là même, de la plus-value ; bref, en un mot, ils ne sont pas moins *productifs* et exploités que les autres catégories de salariés.

En somme, en faisant nôtre la proposition de J. Bidet, nous rejetons ici l'idée selon laquelle les salariés du commerce seraient improductifs. Ce faisant, lorsque, par une *innovation de procédé de service*, un client se substitue à un salarié, peu importe la fonction que ce dernier occupe dans le procès global de reproduction du capital, peu importe qu'il produise (une prestation de service) ou vende (des marchandises), il sera, dans un cas comme dans l'autre, productif ; et, par conséquent, le travail du client produira, dans les deux cas, de la *néo plus-value extra*, du moins tant que les prix ne baisseront pas au point que sa contribution redevienne nécessaire. Ensuite, dans la

[434] *Ibidem*, p. 140.
[435] *Idem*.
[436] *Idem*.

mesure où cette mise à contribution des clients se traduit par une baisse des prix des marchandises qui entrent dans la reproduction de la force de travail, peu importe, là encore, si le salarié que remplace le client était un « producteur » ou un « échangiste » : dans un cas comme dans l'autre, cette *néo plus-value extra* sera à l'origine de ce que nous avons proposé d'appeler une *néo plus-value relative*. Bref, que les salariés auxquels se substituent les clients produisent ou vendent, les mécanismes d'extraction de valeur restent les mêmes : *néo plus-value extra* et *néo plus-value relative* constituent donc les deux concepts fondamentaux de la théorie du néo surtravail.

Cela étant, cette théorie ne saurait se réduire à ce procès d'extraction de valeur. En effet, si certaines entreprises de service parviennent à s'approprier une partie de la valeur créée par les clients pour féconder le capital, reste à savoir pourquoi ces derniers acceptent et quelles sont les raisons qui les conduisent à consentir à cette mise à contribution.

2. Les ressorts de l'acceptation de la mise à contribution que sous-tend ce néo-surtravail

S'il est conceptuellement juste et cohérent de dire que, sous certaines conditions, les clients fécondent le capital, il n'en demeure pas moins que ce procès d'extraction de valeur ne saurait s'opérer si ces derniers refusaient de coopérer et d'adopter cette *nouvelle procédure de consommation.* Pour véritablement comprendre les ressorts de la création de valeur par les clients, il nous faut donc comprendre *pourquoi* ces derniers acceptent cette mise au « travail ». En effet, quels mobiles énoncent-ils pour justifier leur consentement ? Qu'est-ce qui, à leurs yeux, rend, sinon légitime, du moins acceptable cette contribution ? Les discours recueillis révèlent plusieurs registres de justification[437]. Nous les regrouperons en deux catégories. La première invoque une rationalité en finalité (2.1.) ; la seconde est, au contraire, non utilitariste et ne se réfère à

[437] Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

aucune rétribution pour légitimer cette acceptation (2.2.). Bien entendu, cette dichotomie n'est qu'une construction analytique. Dans les faits, les clients se réfèrent à l'une et à l'autre de ces deux catégories.

2.1. L'acceptation rationnelle en finalité (ou acceptation par intérêt)

Bien qu'ils n'aient pas conscience du procès d'extraction de valeur que nous venons de mettre à nu, les clients ne sont pas pour autant des individus complètement manipulés et soumis à la logique du capital. Au regard des discours recueillis, ils retirent différentes sortes de rétribution en échange de leur travail.

2.1.1. « C'est plus pratique »

« C'est plus pratique » : tel est le principal et premier argument qu'ils avancent. En effet, s'ils acceptent cette mise à contribution, c'est qu'ils en retirent, à leurs yeux, des bénéfices en termes de praticité. Ces derniers sont de trois ordres.

D'abord, l'instauration d'automates leur permet de disposer d'une plus grande amplitude horaire pour accéder à certains services. Ainsi en est-il, par exemple, des distributeurs de billets ou des stations service. Si, auparavant, les clients devaient passer aux horaires d'ouverture des banques ou des stations service pour retirer de l'argent ou acheter du carburant, aujourd'hui, ils peuvent le faire quand bon leur semble, quelle que soit l'heure et le jour de la semaine. La mise à contribution que génèrent ces automates a donc pour contrepartie une plus grande *flexibilité des temps de consommation*.

Ensuite, le développement du e-commerce va encore plus loin puisqu'à cette plus grande modulabilité des temps de consommation s'ajoute un *affranchissement des contraintes spatiales*. En effet, grâce à Internet, les clients peuvent désormais gérer leurs comptes, s'offrir un voyage, acheter des livres, faire leurs courses, etc. sans même se déplacer. Combiné à la flexibilisation des temps de consommation, cet affranchissement des contraintes spatiales constitue l'un des principaux avantages évoqués par les e-consommateurs pour légitimer leur acceptation de la nouvelle procédure de consommation.

Enfin, la troisième sorte d'avantage pratique énoncée par les clients est le *gain de temps*. En effet, quelle que soit l'innovation de procédé de service, qu'il s'agisse, comme précédemment, d'une innovation technologique ou d'une innovation organisationnelle, le sentiment de gagner du temps tient une place de premier ordre dans les discours recueillis. Il constitue l'un des principaux bénéfices évoqués par les clients pour justifier le fait qu'ils réalisent des achats sur Internet, utilisent des guichets automatiques (au cinéma, dans le métro, etc.) ou fréquentent diverses sortes de *self services* (dans la grande distribution, dans les *fast food*, etc.). Cela étant, il ne s'agit là que d'un sentiment. Nous ne faisons ici que rendre compte de leurs mobiles. Car, si, dans certains cas, comme notamment celui d'achats sur Internet, ce sentiment est la plupart du temps fondé, il est bien d'autres cas pour lesquels, en revanche, cette impression n'est pas avérée dans les faits. Dans la grande distribution, par exemple, les clients qui utilisent les caisses automatiques ne gagnent pas de temps. Les données recueillies chez Leroy Merlin en attestent. Cette impression de rapidité n'est toutefois pas le fruit du hasard. Elle s'explique à plusieurs niveaux. D'abord, la communication des entreprises va en ce sens. Dans notre exemple, en parlant de *« caisse express »* (chez Leroy Merlin), de *« caisse minute »* (chez Auchan) ou encore de *« caisse rapide »* (chez Ikéa), les entreprises mettent tout en œuvre pour amener les clients à penser qu'ils gagnent du temps en passant par ce type de caisse. Ensuite, comme le rappelle M.-A. Dujarier[438], des études marketing montrent que les clients ont une meilleure appréciation subjective du temps lorsqu'ils sont en action plutôt qu'en situation d'attente[439]. Cette idée est d'ailleurs reprise par les agents de maîtrise pour rassurer les caissières et les convaincre du fait que la finalité de ces caisses automatiques n'est pas de réduire les effectifs, mais de répondre aux attentes de leurs clients. Enfin, en réduisant le nombre de caisses, les entreprises augmentent les temps d'attente des clients et créent, par là même, une demande d'*autonomation* et/ou de *self service*. Cela est particulièrement visible dans les cinémas : pour inciter les clients à acheter leurs places aux billetteries automatiques, ces derniers ont réduit le nombre de guichets de

[438] Dujarier M.-A., *op. cit.*, pp. 52-53.

[439] Pahnuel D., « Le temps psychologique en marketing des services : les résultats d'une recherche exploratoire », *Revue française de gestion*, n°2, 2006, pp. 153-172 ; Dabholkar P., « How to improve perceived service quality by improving customer participation », *in* B. J. Dunlap (dir.), *Developments in Marketing Science*, Academy of Marketing Science, Cullowhee, NC, 1990, pp. 483-487, cité par Dujarier M.-A., *op. cit.*, p. 53.

sorte que les temps d'attente s'allongent et que les clients perçoivent la mise en place de ces automates comme une réponse à leurs attentes. En l'espace de quelques mois, certains cinémas[440] sont ainsi parvenus à supprimer tous leurs guichets « traditionnels » sans que cela n'entraîne de réaction de la part des clients[441]. Pourtant, les files d'attentes n'ont pas disparu. Elles se sont seulement déplacées. Quant au gain de temps, il reste à démontrer ; car, s'il est vrai qu'il y a désormais davantage d'automates qu'il n'y avait de guichets auparavant, force est de constater que les clients mettent considérablement plus de temps pour acheter leur place qu'il n'en fallait à un salarié spécialisé pour leur en vendre.

2.1.2. « C'est moins cher »

Le second argument des clients est celui du prix. En effet, s'ils dorment dans des hôtels Formule 1 plutôt qu'au Lutécia, mangent au McDonald's ou au Flunch plutôt que dans des restaurants traditionnels, achètent sur des sites Internet ou dans des magasins en *self service* discount, voire hard discount, plutôt que chez des spécialistes, etc., c'est que, par delà l'aspect pratique qu'ils invoquent parfois, ils paient en général moins cher. Par exemple, lorsque l'on demande aux clients de Flunch ou de McDonald's pourquoi ils acceptent de se servir eux-mêmes ou de débarrasser leur plateau, ils nous répondent la plupart du temps qu'ils préfèrent le faire eux-mêmes et payer moins cher. Au fond, leur logique est simple et cohérente : ils ont l'impression que ce qu'ils font seul ou à la place des salariés, réduit les coûts et donc les prix ; ce qui en l'occurrence est vrai. Cela dit, comme nous avons déjà eu l'occasion de le montrer au cours de la première section de ce chapitre, cette baisse des prix n'est parfois que partielle[442]. Qui plus est, il est certains cas, comme celui des banques (distributeurs de billet, etc.), des cinémas (billetteries automatiques), des stations service ou encore des supermarchés (caisses automatiques), pour lesquels l'instauration d'automates ne s'est absolument pas traduite

[440] Voir le cinéma Gaumont du Carré Sénart.

[441] Ayant alors feint de ne pas avoir de carte bleue pour pouvoir passer aux billetteries automatiques, nous avons ainsi découvert, au prix de multiples interpellations, qu'il fallait à présent s'adresser au salarié posté au « stand confiserie » pour pouvoir acheter des places de cinéma en liquide. Bizarrement, cette fois-ci aucun affichage ne l'indiquait...

[442] Bien qu'interprété de manière différente (nous y reviendrons dans la troisième section de ce chapitre), ce constat d'une baisse partielle des prix, ou dit autrement d'une répartition des gains de productivité réalisés entre le prestataire et le client, est partagé par la plupart des spécialistes en marketing des services. Voir en particulier Eiglier P., *op. cit.*, p. 40.

par une baisse des prix. En fait, à y regarder de plus près, et comme le soulignent nombre d'études en marketing des services[443], plus ces automates comportent un aspect pratique et sont perçus positivement par les clients, moins il est nécessaire, pour les entreprises, de baisser leurs prix pour que ces derniers adoptent la nouvelle procédure de consommation et acceptent, par là même, d'accroître leur « participation ». A cet égard, les distributeurs automatiques de billets en sont une belle illustration.

2.1.3. « On est plus libre et moins soumis à la pression commerciale des vendeurs »

La troisième sorte de rétribution exprimée par les clients est celle de l'*autonomie à l'égard des experts en* front office. Cet argument est particulièrement présent dans les discours lorsqu'ils évoquent les raisons pour lesquelles ils acceptent d'acheter sans vendeur, notamment dans les enseignes de la grande distribution et les magasins de prêt-à-porter. En effet, à leurs yeux, un des avantages du *self service* – ou de l'*autonomation* – est qu'il leur permet d'y aller à leur rythme. Par exemple, ceux qui n'aiment pas faire leurs courses et veulent les faire au plus vite estiment qu'ils gagnent du temps en se servant eux-mêmes, *a fortiori* lorsqu'ils connaissent le magasin et ont leur *« petit parcours tout tracé en tête. »* A l'inverse, ceux qui préfèrent prendre leur temps, déambuler dans les rayons et flâner dans les magasins estiment qu'ils ne pourraient en faire de même en présence d'un vendeur. Quand ce dernier les interpelle pour les renseigner, il n'est d'ailleurs pas rare qu'ils déclinent l'invitation à travers un *« c'est juste pour regarder »* qui signifie : « ne perdez pas votre temps avec moi, je préfère me débrouiller seul ». Pour ce type de clients, le *self service* a pour principal avantage de les soustraire à la pression commerciale des vendeurs. On retrouve également ce type d'argument chez certains e-consommateurs : en plus de pouvoir consommer depuis chez eux et à n'importe quelle heure, ils évoquent le fait de pouvoir prendre leur temps pour prospecter sans pour autant se sentir obligés d'acheter.

En somme : praticité, réduction des prix et plus grande autonomie à l'égard des experts en *front office* constituent les trois principales formes de rétribution énoncées par les clients pour légitimer leur consentement à cette mise au travail. Dire cela ne

[443] Voir en particulier Eiglier P., Langeard E., *Servuction. Le marketing des service*, op. cit. ; Eiglier P., *Marketing et stratégie des services*, op. cit., p. 40.

signifie pas que ce qu'ils expriment est nécessairement avéré dans les faits. Nous l'avons montré. Cela signifie simplement que, s'ils acceptent de jouer le jeu, s'ils acceptent cette mise à contribution, c'est en général, et avant tout, parce qu'ils en retirent, à leurs yeux, des contreparties.

2.2. L'acceptation non utilitariste

Cela dit, ce n'est pas parce que les clients présentent leur contribution comme un « coût » acceptable au regard des « bénéfices » qu'ils en retirent qu'ils sont pour autant de purs utilitaristes. Il arrive en effet qu'ils acceptent la nouvelle procédure de consommation – et la mise à contribution qu'elle sous-tend – bien que celle-ci ne leur procure pas le moindre avantage. Parmi les différents mobiles non utilitaristes énoncés, nous en distinguons quatre : l'habitude, l'altruisme, l'accommodation et la résignation.

2.2.1. L'acceptation par habitude

Par delà les diverses rétributions évoquées précédemment, il ressort des discours recueillis l'idée selon laquelle, avec le temps, les clients agissent moins en vertu d'un quelconque intérêt que par habitude. C'est le cas de certains clients lorsque nous leur demandons pourquoi ils font leurs courses dans des centres commerciaux plutôt que dans les commerces de proximité ou au marché. Voici, par exemple, ce que nous répondit Magali : *« j'ai des copines qui vont au marché. C'est vrai que je pourrais y aller. On a un marché sympa ici. Mais, en fait, j'ai mes petites habitudes. Je ne sais pas. J'ai toujours été à Auchan. Mes parents aussi. Et maintenant, j'y vais machinalement. C'est comme un réflexe. Quand je dois faire mes courses, je vais à Auchan. »* Ici, le fait qu'elle se serve toute seule en allant à Auchan alors qu'elle pourrait se faire servir si elle allait au marché ne semble pas déterminant dans son comportement de consommation. Si elle fait ses courses à Auchan et accepte, par là même, de se servir toute seule, c'est manifestement par habitude. Et, en cela, son discours renvoie, par bien des aspects, à ce

que M. Weber appelle une légitimation en vertu de la tradition, c'est-à-dire « de ce qui a toujours été[444]. »

2.2.2. L'acceptation par altruisme

Le second type de mobiles non utilitaristes énoncés renvoie à quelque chose de l'ordre de l'altruisme. En effet, il arrive que, se mettant à la place des salariés, les clients consentent à leur *« prêter main forte »* ou à leur *« donner un coup de main »* et ce, même s'ils n'en retirent pas le moindre bénéfice à titre personnel. Chez Flunch, par exemple, nombre de clients débarrassent leur plateau alors même qu'ils n'y sont en rien obligés. D'ailleurs, lorsque nous leur demandons pourquoi ils le font, ils nous répondent en général que *« ça ne leur coûte pas grand-chose »* et que *« c'est toujours ça de moins à faire »*. En ce cas, il s'agit typiquement de ce que nous appelons une *acceptation par altruisme*. Certains clients allant même jusqu'à invoquer des valeurs d'entraide et de solidarité pour justifier leur contribution, cette acceptation par altruisme rappelle, à bien des égards, la rationalité en valeur de M. Weber[445].

2.2.3. Entre accommodation et acceptation par défaut (ou acceptation par résignation)

Enfin, il est des situations de services dans lesquelles les clients adoptent les nouvelles procédures de consommation sans pour autant les approuver. C'est notamment le cas des patients dont les kinésithérapeutes travaillent en temps masqué ou des clients qui, appelant un Service Après Vente (SAV), se voient proposer, non plus l'intervention d'un technicien, mais une assistance téléphonique pour procéder eux-mêmes à la « réparation ». Ici, les arguments de praticité, de prix ou d'autonomie à l'égard des experts en *front office* ne sont que très rarement évoqués[446]. Pourtant, ils acceptent cette mise à contribution et ce, ni par habitude, ni par altruisme. Les discours recueillis révèlent deux types de posture. D'abord, il y a ceux qui préfèreraient qu'il en

[444] Weber M., *Economie et société*, op. cit., p. 72.
[445] *Ibidem.*
[446] Il arrive en effet que certains clients ayant eu des expériences heureuses auprès de leur SAV avancent l'idée selon laquelle l'assistance téléphonique procure un gain de temps.

soit autrement mais s'en *accommodent*. C'est le cas de Muriel. Comme elle dit : *« avant, j'allais voir un kiné qui passait toute la séance avec moi. C'est sûr que c'était plus sympa. On discutait de choses et d'autres, et les séances passaient plus rapidement (silence). Mais bon, c'est comme ça. Yoann, il est quand même très sympa. Et puis, après tout, il fait son travail. Il n'est pas là pour passer ses journées à discuter avec ses patients. »* A l'image de ce que dit ici Muriel, les discours de certains patients renvoient plutôt à l'idée d'*accommodation*.

Cela étant, il n'en va pas de même pour tous les patients. Certains acceptent davantage par défaut que par accommodation. Comme le dit Geneviève : *« de toute façon, on n'a pas le choix ! C'est soit ça, soit aller à l'autre bout de la ville. A mon âge, je me vois pas prendre le bus pour aller chez le kiné. Non, non, c'était mieux avant mais j'ai pas le choix. Je prends ce qu'on me donne. »* Ici, Geneviève évoque le sentiment de se sentir « captive » d'une sorte de monopole géographique. Ce discours est particulièrement présent chez les personnes âgées dont la mobilité est réduite et le besoin de parler et d'être écouté est au moins aussi important que l'acte technique en lui-même. On retrouve également cette idée d'acceptation par défaut chez nombre de clients du S.A.V. Wanadoo. Sans être véritablement satisfaits de la prestation qui leur est proposée, ils estiment que le support technique de Wanadoo reste, malgré tout, moins mauvais que celui des autres fournisseurs d'accès Internet ; et c'est d'ailleurs pour cette raison, principalement du moins, qu'ils restent chez eux en dépit des prix extrêmement attractifs que propose la concurrence.

En somme, les clients énoncent deux catégories de mobiles pour expliquer leur acceptation des nouvelles procédures de consommation. La première est utilitariste et présente leur contribution comme un coût acceptable au regard des bénéfices qu'ils en retirent. La seconde est, au contraire, non utilitariste et montre en quoi l'habitude, l'altruisme, l'accommodation et la résignation participent également de leur consentement à cette mise au travail. Bien entendu, cette dichotomie ne consiste pas à opposer les clients en laissant à penser qu'il y aurait, d'un côté, les utilitaristes et, de l'autre, les non utilitaristes. Il s'agit au contraire de montrer que, dans les faits, ils se réfèrent alternativement, voire simultanément, à l'un et à l'autre de ces deux registres de justification selon les situations de service et les conditions dans lesquelles se déroule

leur mise à contribution. Ainsi, qu'ils soient utilitaristes ou non, les différents mobiles ici présentés apportent un élément déterminant à l'élaboration de la théorie du néo surtravail : ils permettent de comprendre pourquoi les clients acceptent cette mise au travail et expliquent, par là même, les raisons pour lesquelles le procès d'extraction de valeur précédemment analysé peut s'opérer.

Enfin, ces mobiles révèlent également qu'à l'exception de cas très particuliers, les clients ne sont pas obligés, au sens strict, d'adopter ces nouvelles procédures de consommation. Rien ne les force, par exemple, à se restaurer chez McDonald's. Si les facteurs économiques et pratiques sont souvent évoqués pour justifier le fait d'aller dans des *fast food* plutôt que dans des restaurants traditionnels, il n'en demeure pas moins que, pour le même prix, d'autres alternatives existent, comme notamment le fait de pouvoir se restaurer chez soi. Or, c'est précisément cette alternative qui nous amène à ne pas parler d'exploitation des clients. En effet, la théorie de l'exploitation repose, selon nous, sur deux conditions. La première est, bien sûr, qu'il y ait extraction de valeur. La seconde est qu'il n'y ait pas d'autre choix que d'accepter cette extorsion de valeur. Or, si les salariés sont contraints de vendre leur force de travail au capitaliste dans la mesure où ils ne disposent ni des *moyens de subsistance* pour subvenir à leurs besoins, ni des *moyens de production* nécessaires pour mettre en œuvre leur force de travail, force est de constater qu'il n'en est pas de même pour les clients. Leur relation de dépendance à l'égard des prestataires n'est pas de même nature que celle qui unit les salariés à leur employeur. Il nous semble, par conséquent, que les conditions ne soient pas ici réunies pour que l'on puisse parler, en toute rigueur et sans abus de langage, d'exploitation des clients au même titre que pour les salariés.

Cela dit, ce n'est pas parce que nous refusons de parler d'exploitation des clients que le procès d'extraction de valeur précédemment analysé doit être naturalisé et recherché comme cela semble être le cas dans les études en marketing des services.

3. Le néo-surtravail correspond à un état de déséquilibre que le marketing des services s'évertue à naturaliser

Si, à l'exception d'un récent ouvrage de M.-A. Dujarier[447], la sociologie ne s'est pas précisément attachée à analyser ce phénomène de mise au travail des clients, en revanche, la gestion, et en particulier le marketing des services, travaille sur cet objet depuis maintenant plusieurs décennies. En effet, après quelques travaux isolés, comme notamment ceux de C. Barnard[448] ou encore de W. E. Sasser, R. P. Olsen et D. D. Wyckof[449], le management des entreprises de service gagne véritablement ses lettres de noblesse et devient aux Etats-Unis une discipline à part entière, ou plus exactement une sous-discipline du management des opérations et une sous-discipline du marketing[450], dans les années 1980[451]. Depuis, ce champ de recherche a rencontré un succès considérable. Les travaux sur la question ont d'ailleurs pris une telle importance que toutes les grandes universités américaines et européennes proposent à présent des cours en marketing des services[452]. Sans prétendre ici fournir une synthèse exhaustive de ces recherches[453], il nous semble par conséquent incontournable d'en présenter les principaux résultats (3.1.). D'autant que, pointant des phénomènes empiriques, sur bien des aspects, semblables aux nôtres, ces spécialistes du marketing formulent des interprétations pour le moins différentes de celles présentées tout au long de cette thèse. Nous chercherons donc à comprendre sur quoi reposent ces divergences d'analyse (3.2.). Cela nous permettra, dans un troisième temps, d'exposer les raisons pour lesquelles les résultats de ces recherches n'invalident en rien la théorie du néo surtravail (3.3.).

---

[447] Dujarier M.-A., *op. cit.*
[448] Barnard C., *The function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938. Nous devons la découverte de ce travail à M.-A. Dujarier. Voir Dujarier M.-A., *op. cit*., p. 8.
[449] Sasser W. E., Olsen R. P., Wyckof D. D., *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Inc., 1978.
[450] Eiglier P., *op. cit*., p. 2.
[451] Pour plus de précision sur la constitution du marketing des services en tant que discipline aux Etats-Unis, voir Berry L.L., Parasuraman A., « Building a New Academic Field: The Case of Services Marketing », *Journal of Retailing*, vol. 69, n°1, 1993.
[452] Eilglier P., *op. cit*., p. 2.
[453] Pour une analyse plus étayée de ces travaux, voir l'ouvrage déjà cité de M.-A. Dujarier (Dujarier M.-A., *op. cit.*)

3.1. Ce que dit le marketing des services sur la mise au travail des clients

Le marketing des services est né de l'idée selon laquelle les services sont spécifiques et que, ce faisant, ils nécessitent une réflexion particulière. Or, parmi les critères retenus pour caractériser les services, il en est un qui constitue une pierre angulaire de la discipline : la « participation » du client au processus de production. En effet, comme le soulignent, dès 1987, P. Eiglier et E. Langeard[454], deux spécialistes français du marketing des services, si la production d'un objet nécessite des matières premières, de la main-d'œuvre et des machines[455] (voir figure n°2 ci-dessous), il en est autrement pour la fabrication d'un service. Aux « support physique » et « personnel de contact » – qui sont à la production du service ce que les machines et la main-d'œuvre sont à la fabrication d'un objet – s'ajoute (à la place des matières premières) un autre élément : le client (voir figure n°2 ci-dessous). En effet, dans les services, le client n'intervient pas qu'en amont (au moment de la conception) et en aval (au moment de la commercialisation) de la phase de fabrication ; il est partie prenante et participe directement au processus de production. Plus encore : sans lui, il ne saurait y avoir de service[456]. Il est donc, structurellement, à la fois producteur et consommateur[457].

---

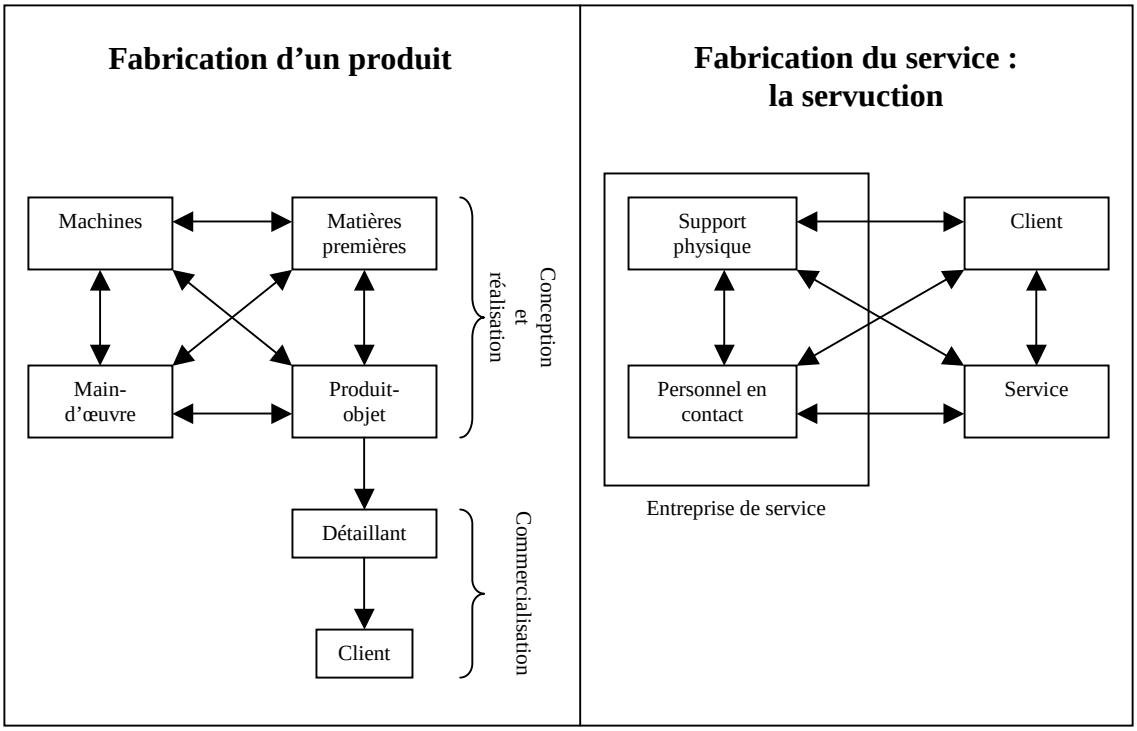
[454] Eiglier P., Langeard E., *Servuction. Le marketing des services*, op. cit.

[455] Pour des raisons de simplification, les auteurs incluent l'énergie et les bâtiments dans les machines.

[456] Comme l'écrit P. Eiglier : « le client est présent dans la servuction, il est partie prenante au processus, il participe à la fabrication du service. Cela va même plus loin : le client est non seulement présent et actif dans la servuction, mais sa présence est une des conditions de l'existence du service ; en d'autres termes, s'il n'y a pas de client dans le système, il ne peut y avoir de service. Si aucun passager ne se trouve dans l'autobus, il n'y a pas de service de transport de passager ; il y a un autobus roulant à vide, c'est-à-dire une capacité de production de service inutilisée. » Eiglier P., *Marketing et stratégie des services*, op. cit., p. 14.

[457] Pour qualifier ce client à la fois producteur et consommateur, le marketing relationnel a inventé le néologisme de « prosumer ». Voir Lefebure R., Venturi G., *Gestion de la relation client. Panorama des produits et conduite de projet*, Paris, Eyrolles, 2001.

Figure n°16 : de la fabrication d'un produit à la servuction



Source : Eiglier P., *op. cit*., pp. 11-13.

Jusque là, nous partageons leur analyse. Seulement, le marketing des services ne distinguant pas la contribution nécessaire de la contribution productive des clients, cette spécificité du processus de production des services constitue, pour eux, une opportunité dont les entreprises doivent se saisir pour accroître leur « compétitivité » [458]. En effet, les spécialistes du marketing conseillent aux entreprises de « reporter sur le client une partie du travail auparavant effectuée par le personnel[459]. » Cela leur permettrait « d'augmenter sensiblement la productivité du dispositif mesurée en termes réels : nombre de services réalisés ou de clients servis par rapport au nombre d'heures travaillées nécessaires[460]. » Mieux : ils précisent que « jouer sur la participation du client est à peu près la seule possibilité d'améliorer sensiblement la productivité dans les

[458] Bendapudi N., Léone R. P., "Psychological implications of customer participation in coproduction", *Journal of Marketing*, vol. 67, 2003, pp. 14-28.
[459] Eiglier P., *op. cit*., p. 39. Voir également D. Lapert, *Le marketing des services*, Paris, Dunod, 2005, p. 57.
[460] *Ibidem*, p. 38.

services[461] », en *front office* du moins. Cela ferait « baisser la structure de coûts de l'unité et lui donne[rait] par là même un atout compétitif considérable[462]. » Pour N. Bendapudi et R. Léone, ce serait même la prochaine limite de la compétitivité[463]. Ainsi certains spécialistes du marketing prédisent-ils que « le consommateur jouera un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'auto-conseiller et à assurer lui-même son propre service client[464]. » Autrement dit, si le marketing traditionnel cherche à connaître le client pour influencer ses décisions d'achat[465], le marketing des services, lui, voit dans ce dernier un coproducteur, c'est-à-dire une opportunité, pour les entreprises, de réduire leurs coûts et, par là même, d'accroître leur compétitivité.

Reste que, pour ce faire, encore faut-il que les entreprises parviennent à ce que les clients participent « de manière efficace » à la production. C'est pourquoi, nombre d'études en marketing des services proposent d'envisager – et de manager – les clients comme des « employés partiels[466] ». En effet, selon les spécialistes du marketing, les entreprises devraient adopter à l'égard de leurs clients les mêmes principes de gestion des ressources humaines que pour leurs salariés[467]. D'abord, elles devraient établir des procédures et des descriptions de poste[468] pour pouvoir contrôler et évaluer leur travail[469]. Si leur « performance » est jugée « insuffisante », D. Lapert recommande même aux entreprises de « chercher à changer les rôles et les procédures dans lesquelles ils sont impliqués » voire, s'il le faut, d'« éliminer ces clients (gentiment, naturellement !) et [d']en chercher de nouveaux[470]. » Il précise également qu' « une gestion efficace des ressources humaines commence dès le recrutement. Il devrait en

[461] *Ibid.*, p. 39.
[462] *Idem.*
[463] Bendapudi N., Leone R. P., *op. cit*.
[464] Lefebure R., Venturi G., *op. cit*.
[465] Vézinat R., « Pour comprendre et analyser l'expérience du consommateur », *Gestion*, vol. 24, n°2, 1999, 59-65.
[466] Lovelock C. H., Young R. F., "Look to customers to increase productivity", *Harvard Business Review*, n°57, 1979, pp. 168-178; Mills P. K., Morris J. H., "Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation", *Academy of Management Review*, n°11 (4), 1986, pp. 726-735; Kelley S. W., Donnely J. H., Skinner S. J., "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, 2001, pp. 315-335.
[467] Bowen D. E., "Managing customers as human resources in service organizations", *Human Resource Management*, n°25 (3), 1986, pp. 371-383; Larsson R., Bowen D. E. "Organization and customer: managing design and coordinationof services", *Academy of Management Review*, n°14 (2), 1989, pp. 213-233; Chase R. B., Dasu S., "Want to perfect your company's service? Use behavioural science", *Harvard Business Review*, n°79 (6), 2001, pp. 78-84.
[468] Schneider B., Bowen D. E., *Winning the Service Game*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.
[469] Mills P. K., Chase R. B., Margulies N., "Motivating the client/employee system as a service production strategy", *The Academy of Management Review*, n°8 (2), 1983, pp. 301-310.
[470] Lapert D., *op. cit*., p. 61.

être de même pour les clients dans leur rôle d'"employés temporaires"[471]. » En effet, la coproduction nécessitant certaines qualifications, selon lui, « les entreprises devraient cibler leurs efforts marketing sur le recrutement de clients disposant de ces qualifications[472]. » En d'autres termes, de même que pour leurs salariés, les entreprises devraient recruter, c'est-à-dire trier et sélectionner, leurs clients sur la base de leurs « performances » de coproducteur !

Mais ce n'est pas tout. Selon les spécialistes du marketing, les compétences et talents des clients sont des ressources que les entreprises devraient savoir exploiter pour accroître leurs performances[473]. Ils insistent donc également sur la nécessité de les former pour développer leurs compétences[474]. En effet, si certaines modalités de participation s'acquièrent dès le plus jeune âge, au sein de la famille notamment[475] (comme par exemple la participation demandée dans un hypermarché ou chez McDonald's), il en est autrement lorsque les clients sont confrontés à une situation de service qui ne leur est pas familière. En ce cas, pour éviter qu'ils procèdent par imitation et perpétuent des « erreurs » de participation[476], certains spécialistes du marketing conseillent aux entreprises d'accompagner cet apprentissage à l'aide de visuels simples et explicites, voire, si cela est nécessaire, de personnels de contact affectés à cette tâche. Or, cela a ceci de problématique que ces derniers voient dans la participation des clients une menace pour leur emploi. Certains spécialistes recommandent donc aux entreprises de recourir au marketing interne en sorte de « changer leur mentalité » et de développer chez eux un « état d'esprit marketing[477]. » En effet, pour que les clients adoptent le comportement que les entreprises attendent d'eux, il faut d'abord, et avant tout, que ceux qui les forment soient eux-mêmes convaincus par les avantages que procure cette nouvelle modalité de participation. Les entreprises devraient donc formuler le même discours auprès de leur personnel de contact que de leurs clients, c'est-à-dire « traiter leurs employés comme des clients » et « traiter leurs clients comme des employés[478]. » Plus encore : selon certains spécialistes, elles devraient même s'appuyer sur leurs clients

[471] *Idem.*
[472] *Idem.*
[473] Prahalad C. K., Ramaswamy K., *op. cit.*
[474] *ibidem*
[475] Eiglier P., *op. cit.*, p. 39.
[476] *Idem*.
[477] Bowers M. R., Martin C. L., Liker A., "Trading places: employees as customers, customers as employees", *Journal of Services Marketing*, n°4 (2), 1990, pp. 55-69.
[478] *Ibidem.*

expérimentés pour former les nouveaux clients[479]. Ainsi les consommateurs devraient-ils se substituer doublement aux personnels de contact : une première fois, en accomplissant leur travail d'exécution ; une seconde fois, en prenant en charge la formation des autres clients.

Enfin, si les gestionnaires veulent faire des clients de « bons employés partiels », ils souhaitent également, et avant tout, que ces derniers adoptent la nouvelle procédure de consommation. Or, pour cela, il faut les « motiver » et les « récompenser », disent-ils. En effet, comme l'écrit P. Eiglier, pour que « des systèmes à forte participation client, c'est-à-dire requérant de sa part un travail important, aient du succès et même un succès considérable (…) il faut que la relation entre prestataire et client reste *équilibrée*[480]. » « En d'autres termes, les gains de productivité doivent être partagés entre le prestataire et le client ; si l'entreprise garde tout pour elle, et que le client considère qu'il n'y trouve pas son compte, il y a peu de chance qu'il adopte le nouveau système, sauf s'il y est forcé[481]. » Bref, « tout accroissement de participation doit être accompagné de véritables compensations pour le client et perçues comme telles par lui[482]. »

A l'image de ce qu'écrit ici P. Eiglier, les spécialistes du marketing estiment donc que la relation entre prestataire et client reste *équilibrée*, ou, si l'on préfère, que la relation marchande demeure équitable, à partir du moment où les gains de productivité sont partagés avec les clients, c'est-à-dire que les entreprises baissent, pour partie, leurs prix. Ils voient donc dans la mise au travail des clients un système dans lequel tout le monde est gagnant : d'un côté, les entreprises augmentent leurs profits ; de l'autre, les clients paient moins cher. Seulement, dire cela revient à naturaliser le fait que les entreprises retirent du profit de la mise au travail des clients. C'est là, nous semble-t-il, le cœur du débat qui nous oppose.

---

[479] Goodwin C., "I can do it myself : training the service customer to contribute", *Journal of Service Marketing*, n°2 (4), 1988, pp. 71-78.
[480] Eiglier P., *op. cit*., p. 40.
[481] *Idem*.
[482] *Idem.*

3.2. Les raisons pour lesquelles le marketing des services naturalise cette extraction de valeur

On vient de le voir, le marketing des services a beau analyser des phénomènes empiriques semblables aux nôtres, il ne parle à aucun moment d'extraction de valeur. Pour lui, la « participation » des clients est structurelle – donc « normale » – et constitue une opportunité dont les entreprises doivent se saisir pour accroître leur productivité. Selon nous, deux raisons expliquent ces divergences d'analyse.

D'abord, si les spécialistes du marketing ne voient aucune extraction de valeur dans la mise au travail des clients, c'est qu'ils ne s'inscrivent pas dans la théorie de la valeur travail. En effet, étant une sous-discipline de la gestion, le marketing des services est pragmatique et ne se positionne pas, à notre connaissance, dans les débats économiques sur les théories de la valeur. S'il parle de valeur, et même souvent, force est de constater qu'il ne la définit que très rarement. En cherchant, tout juste trouve-t-on dans le *Mercator*, ouvrage souvent présenté comme la bible du marketing, la définition selon laquelle « la création de valeur correspond à l'ensemble des actions de toute nature de l'entreprise ayant pour résultat d'accroître ses profits et/ou la valeur de ses actifs corporels ou incorporels[483]. » Si cette définition est pour le moins obscure relativement aux théories de la valeur, elle a au moins le mérite de nous apprendre que, pour eux, la création de valeur ne provient pas du travail, mais « des actions de toute nature de l'entreprise ». Or, si à leurs yeux la valeur d'une marchandise ne réside pas dans le temps de travail socialement nécessaire à sa production, et si, par extension, le profit ne correspond pas non plus à la valeur extorquée par le capital à la force de travail, il est logique qu'ils ne voient pas d'extraction de valeur dans la mise au travail des clients. L'inverse serait plutôt surprenant, et même incohérent !

Ensuite, et c'est là selon nous la seconde raison de nos divergences d'analyse : dans ces études, les spécialistes du marketing s'adressent aux managers et dirigeants d'entreprise. Dans son introduction, P. Eiglier l'écrit explicitement : « une des ambitions de ce livre consiste à aider les managers d'entreprises de services à conceptualiser leurs problèmes et à leur trouver des solutions qui intègrent les

[483] Lendrevie J., Levy J., Lindon D., *Mercator, Théorie et pratique du marketing*, Paris, Dunod, 2006 (8ème édition), p. 11.

problématiques particulières des services[484]. » Plus encore : J. Lendrevie, J. Levy et D. Lindon définissent le marketing comme étant « l'ensemble des ressources dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable[485]. » La mission des marketeurs est donc, par définition, d'accompagner les entreprises : ils conseillent, recommandent, préconisent ; bref disent aux entreprises ce qu'il faudrait qu'elles fassent pour résoudre leurs difficultés et accroître leurs performances. Dans ces conditions, il apparaît logique, c'est même ce que l'on attend d'eux, qu'ils attirent l'attention des dirigeants d'entreprise sur les bénéfices qu'ils peuvent retirer à développer la « participation » de leurs clients et à les manager comme des « employés partiels ». Les exemples de succès dans les commerces, et en particulier dans la grande distribution (Carrefour, Auchan, Leclerc, Leroy Merlin, Castorama, Ikéa, etc.), dans l'hôtellerie (Novotel, Formule 1, etc.), dans la restauration rapide (Mc Donald's, Quick, etc.) dans les banques (automates bancaires) ou encore sur Internet (Amazon.com, Agences de voyages, etc.) leur donnent raison. La mise au travail des clients constitue pour les entreprises une opportunité d'accroître leurs profits. Seulement, pour eux, dire cela ne signifie pas qu'il y ait extraction de valeur. A partir du moment où les clients acceptent de travailler davantage, c'est qu'ils en perçoivent des bénéfices pratiques et/ou économiques, et que, ce faisant, la relation entre prestataire et client reste équilibrée.

3.3. Les contreparties qu'obtiennent les clients en échange de leur travail n'invalident en rien la théorie du néo surtravail

On vient de le montrer, les spécialistes du marketing voient dans la mise au travail des clients un système dans lequel tout le monde est gagnant : les entreprises, puisqu'elles augmentent leurs profits ; les clients, puisqu'ils en retirent des contreparties d'ordre pratique et/ou économique. Nous partageons deux choses avec cette analyse. La première est que, par delà la communication faite auprès d'eux, les clients obtiennent, en général, de véritables avantages en échange de leur travail. Nous l'avons montré dans la section 2 de ce chapitre. La seconde est que, dans le même temps, les entreprises

[484] Eiglier P., *op. cit.*, p. 2.
[485] Lendrevie J., Levy J., Lindon D., *op. cit.*, p. 2.

réalisent des gains de productivité et augmentent leurs profits. Sur ces points, nous sommes d'accord.

Nos analyses divergent, en revanche, lorsqu'ils pensent la relation entre prestataire et client comme équilibrée du simple fait que les clients adoptent ces nouvelles procédures de consommation et en retirent des bénéfices. Comme nous l'avons montré au cours de la section 1 de ce chapitre, à partir du moment où les entreprises profitent de la mise au travail des clients pour accroître leurs profits, l'échange marchand n'est justement plus équitable ! Cela signifie, au contraire, que les clients paient leurs prestations plus cher qu'elles ne valent, ou, si l'on préfère, qu'ils créent, par leur travail, plus de valeur qu'ils n'en économisent par la baisse (partielle) des prix – si tenté qu'il y en ait.

En somme, notre analyse distingue deux niveaux. Le premier se site sur un plan objectif et montre que, sous certaines conditions, la contribution des clients devient productrice de valeur pour l'entreprise : elle féconde le capital. Le second se situe sur un plan subjectif et rend compte des raisons pour lesquelles les clients acceptent cette mise au travail. Or, ce n'est pas parce que, sur un plan subjectif, les clients estiment avoir de bonnes raisons d'adopter ces nouvelles procédures de consommation que, sur un plan objectif, il ne peut y avoir d'extraction de valeur. L'un n'empêche pas l'autre ! Après tout, c'est exactement la même chose que pour les salariés. Ce n'est pas parce qu'ils sont exploités qu'ils ne peuvent pas, pour autant, retirer de la satisfaction personnelle de leur activité de travail. Dire cela n'infirme en rien l'idée selon laquelle une partie de la valeur qu'ils créent leur est extorquée par le capital. Or, si ce raisonnement tient pour les salariés, il n'y a aucune raison de penser qu'il en va autrement pour les clients. Les contreparties qu'ils obtiennent en échange de leur travail n'invalide donc en rien la théorie du *néo surtravail*.

Conclusion

Ce chapitre tient une place à part dans notre démonstration : d'une certaine façon, il est à cette thèse ce que le dernier acte est à une pièce de théâtre. En effet, il y a dans ces quelques pages le dénouement de toute notre réflexion. D'abord, c'est dans ce chapitre que l'ensemble des concepts élaborés tout au long de la thèse entrent en cohérence et forment système. Ils constituent, pour ainsi dire, les pièces d'un puzzle qui, une fois assemblées et mises en discussion avec la théorie de l'exploitation de K. Marx, donnent naissance à la théorie du *néo surtravail* et aux concepts fondamentaux de *néo plus-value extra* et de *néo plus-value relative*.

Ensuite, c'est également dans ce chapitre que nous répondons véritablement à notre problématique. Pour faire simple : par leur *astreinte* (chapitre 2) et leur *contribution managériale* (chapitre 3), les clients contribuent à optimiser la création de valeur des personnels de contact ; en revanche, lorsqu'ils intensifient leur *contribution informationnelle* (chapitre 4) et, surtout, lorsque, suite à une *innovation de procédé de service*, ils se substituent à eux (chapitre 5), leur contribution génèrent des gains de productivité d'une nature toute particulière et devient directement créatrice de valeur pour l'entreprise – du moins tant que les économies réalisées par leur mise au travail restent supérieures à l'éventuelle baisse des prix.

Enfin, telle une joute finale, ce chapitre se clôt sur une discussion avec le marketing des services, discipline qui, depuis maintenant plus de trois décennies, encouragent les entreprises à développer la « participation » des clients là où, pour notre part, nous montrons que cette mise au travail est à l'origine d'un mécanisme d'extraction de valeur. A y regarder de plus près, deux raisons expliquent ces divergences d'analyse. D'abord, les spécialistes du marketing ne s'inscrivent pas dans la théorie de la valeur travail. Il est donc cohérent qu'ils ne voient pas d'extraction de valeur dans la mise au travail des clients s'ils n'en voient déjà pas dans celle des salariés. Ensuite, et surtout, leur mission est, par définition, d'accompagner les entreprises pour les aider à accroître leurs « performances ». Il n'est donc guère surprenant, et plutôt logique, qu'ils invitent les dirigeants d'entreprises à voir, dans la mise au travail des clients, un levier de compétitivité. Seulement, rien dans leur analyse

n'invalide la théorie du néo *surtravail*. Ce n'est pas parce que les clients retirent des avantages (pratiques et/ou économiques) en échange de leur travail que la relation entre prestataire et client reste équilibrée. Au contraire, à partir du moment où les entreprises profitent de cette mise au travail pour accroître leurs profits, l'échange marchand devient justement déséquilibré. Cela signifie que, par leur travail, les clients créent plus de valeur qu'ils n'en économisent par l'éventuelle baisse des prix.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Alors que les services représentent aujourd'hui près de 75% des emplois dans la plupart des pays développés, qu'ils contribuent à plus de 70% de leur PIB et qu'ils occupent, par conséquent, une place de premier ordre dans nos économies contemporaines, il semble que les chercheurs éprouvent encore quelques difficultés pour appréhender leurs spécificités et ce, à au moins deux niveaux.

Au niveau de leur efficacité productive, d'abord, puisque ceux qui parlent d'*industrialisation* des services[486] tendent à passer sous silence le rôle que jouent les clients dans les gains de productivité que réalisent ces entreprises. En effet, la compétitivité-prix de ces dernières a beau reposer, pour partie, sur les mêmes ressorts que ceux de l'industrie, à savoir (notamment) une standardisation de l'offre, une taylorisation du travail et des économies d'échelle, il n'en demeure pas moins que la présence des clients sur le lieu de production implique quelques spécificités organisationnelles et renvoie à d'autres logiques de rationalisation que celles à l'œuvre dans le secteur industriel. C'est là l'un des apports de cette thèse que d'avoir mis en lumière la singularité des services en la matière (1).

Au niveau du caractère productif des services, ensuite, puisque, si ce débat semble quelque peu passé de saison, force est de constater que, sur un plan théorique, la

[486] Cette idée d'industrialisation de certaines activités de service est abordée dans de nombreux travaux. Parmi eux, nous pensons tout particulièrement à ceux de J. Gadrey. Voir « la galaxie des services », *in* Kergoat J., Boutet J.; Jacot H., Linhart D., (dir.), *Le monde du travail*, op. cit. ; *Socio-économie des services*, op. cit., pp. 75-78 ; « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle », *op. cit.*, pp. 163-195.

question demeure encore largement controversée. En effet, d'un côté, on trouve ceux qui, dans le prolongement d'A. Smith et de K. Marx, considèrent que les services sont par nature improductifs : pour eux, les services seraient un « mal nécessaire » qu'il conviendrait de contenir ; et la crise que traversent les pays développés à partir des années 1970 serait largement imputable à la tertiarisation excessive de leurs activités[487]. De l'autre, on trouve ceux qui, dans le prolongement de J.-B. Say, estiment que les services sont tout autant productifs que l'industrie, mais qui, par là même, ne font aucune différence entre la production industrielle et celle des services. Au fond, cette thèse s'inscrit en faux par rapport à l'une et l'autre de ces deux interprétations : pour nous, les services ne sont ni improductifs, ni semblables à l'industrie. Qui plus est, et c'est là le principal apport de cette thèse, ils sont à l'origine de mécanismes d'extraction de valeur singuliers (2).

1. L'idée d'industrialisation des services masque les ressorts qui leur sont propres en matière d'efficacité productive

On vient de l'évoquer brièvement : s'il est incontestable que l'efficacité productive de certaines activités de service repose sur les mêmes ressorts que ceux de l'industrie, d'autres, en revanche, leur sont propres. Cette thèse permet d'en identifier quatre.

D'un point de vue organisationnel, d'abord, nous avons montré que si nombre d'entreprises de service se mettent à produire en *flux tendu*, elles s'appuient également sur un autre principe, qui leur est spécifique : l'externalisation du temps d'ajustement de la rencontre. En effet, afin de réduire l'occurrence de temps mort entre chaque client, et, par là même, le risque de se retrouver avec du personnel improductif, les entreprises de service mettent tout en œuvre pour externaliser ce temps d'ajustement de la rencontre auprès des clients. Autrement dit, la réduction de la porosité du temps de travail des

[487] Aglietta M., *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calmann-Lévy, 1976 ; Aglietta M., Brender A., *Les métamorphoses de la société salariale*, Paris, Calmann-Lévy, 1984 ; Attali J., *Les trois mondes*, Paris, Fayard, 1981 ; Lorenzi J. H., Pastré O., Tolédano J., *La crise du XXème siècle*, Paris, Economica, 1980.

personnels de contact, ou, si l'on préfère, l'augmentation de leur force productive, passe ici par une (tendance à la) systématisation de l'attente des clients. Ce temps d'attente, c'est ce que nous appelons l'*astreinte client* (chapitre 2).

En termes de management, ensuite, nous avons également montré que, par delà les nombreux aspects convergents entre l'industrie et les services, avec en particulier l'individualisation de la relation salariale, le management par les compétences, etc., les clients jouent un rôle de premier ordre dans l'encadrement et le rapport au travail des personnels de contact, suffisamment important, nous semble-t-il, pour que les questions d'implication et de consentement au travail se traitent de manière singulière pour cette catégorie de travailleurs. Ce rôle que jouent les clients dans l'implication et la mobilisation des personnels de contact, c'est ce que nous appelons la *contribution managériale des clients* (chapitre 3).

Enfin, l'une des spécificités des services est que les clients coproduisent la prestation. Cela signifie que, pour réduire leurs coûts, les entreprises doivent non seulement accroître l'efficacité productive de leurs salariés, mais aussi celle de leurs clients. Or, pour ce faire, elles recourent à deux leviers : le premier consiste à *intensifier* leur contribution ; le second à l'*augmenter*. En effet, nous avons montré, à travers le cas du McDonald's, que la productivité des équipiers en *front office* ne serait pas ce qu'elle est si les clients ne rentraient pas, eux-mêmes, dans le flux de production. Or, si ces derniers sont si pressés lors de leur passage en caisse, ce n'est pas parce qu'ils adoptent un raisonnement utilitariste, mais plutôt parce que, d'un côté, il s'opère une espèce d'autocontrôle des clients en situation de files d'attente et que, de l'autre, par la nature et le rythme de leurs questions, les experts en *front office* cherchent moins à établir un diagnostic qu'à mettre sous pression les clients pour saisir le plus rapidement possible leur demande. Dans les échanges informationnels de type industriel, ces deux ressorts – l'*autocontrôle client* et la *suggestion productive* des personnels de contact – constituent les deux piliers de ce que l'on pourrait appeler le « régime de mobilisation » des clients (chapitre 4).

Quant au second levier – l'augmentation de leur contribution –, nous avons vu qu'il était à l'origine de gains de productivité tout à fait considérables et propres aux activités de service. En effet, d'un côté, le *self service* se distingue des innovations organisationnelles à l'œuvre dans l'industrie, dans la mesure où il ne consiste pas à

intensifier le travail des salariés, mais, au contraire, à le réduire en substituant, sinon complètement, du moins en partie, les clients aux experts en *front office*. Sur ce point, force est de constater qu'il s'agit là d'un ressort de la productivité tout à fait singulier. D'un autre côté, ce que nous appelons l'*autonomation* se différencie également des innovations technologiques « classiques » dans la mesure où elle consiste moins à substituer du capital au travail qu'à rendre possible, par la prescription, la substitution, au moins partielle, des clients aux personnels de contact. En d'autres termes, que cette mise à contribution des clients passe par l'instauration de machines ou non, ces innovations organisationnelles et technologiques de service – le *self service* et l'*autonomation* – relèvent en fait d'une même logique : celle de la substitution d'un travail vivant salarié par une autre espèce de travail vivant – *a priori* gratuit. Des quatre ressorts spécifiques aux activités de service en matière d'efficacité productive, ces *innovations de procédé de service* sont de loin celles qui s'avèrent les plus significatives en termes d'accroissement de la productivité (chapitre 5). Cela étant, rien de ce qui vient d'être dit ne permet de trancher sur la question du caractère productif ou non des activités de service et, encore moins, d'affirmer que, par leur « travail », les clients créent de la valeur pour les entreprises. Pour ce faire, il nous a fallu articuler les différents ressorts ici exposés à la théorie de la valeur travail.

2. Les services sont non seulement productifs mais en plus à l'origine de mécanismes d'extraction de valeur singuliers

Si, pour A. Smith, les services sont par nature improductifs du fait de leur immatérialité, force est de rappeler qu'il en va autrement pour K. Marx. En effet, pour lui, peu importe le caractère matériel ou non de la production : dans le système capitaliste, est productif tout travail qui génère de la plus-value. Sur ce point, il est très clair. Le travail dépensé dans les services marchands est donc tout autant productif que celui dépensé dans la production de biens tangibles ; à une condition toutefois : qu'il produise de la plus-value. Or, la sphère de circulation correspondant à des échanges

d'équivalents, K. Marx estime que le travail dépensé dans les commerces n'ajoute ni valeur, ni plus-value aux marchandises, ce qui revient à dire qu'il est, par nature, improductif. Autrement dit, s'il y a bien une opposition entre travail productif et travail improductif chez K. Marx, celle-ci ne renvoie pas à la distinction entre industrie et services, mais à celle entre « producteurs » (de plus-value) et « échangistes ».

Sur ce point, nous avons montré, en nous appuyant sur J. Bidet, que cette distinction est quelque peu discutable puisque, si l'on part du moment le plus abstrait de son exposé, c'est-à-dire de sa théorie de l'échange marchand en général, il définit le concept de valeur sans que ne soient distinguées les fonctions de production et de vente. Or, sauf à considérer l'échange comme un miracle permanent, cela signifie qu'à ce moment de l'exposé, le temps de travail socialement nécessaire dont il est question, et qui se situe au fondement de la valeur, inclut le temps de travail socialement nécessaire aux transactions marchandes. Autrement dit, la théorie de la production marchande *en général* ne semble être correctement formulée que si l'on définit la valeur par le temps de travail socialement nécessaire à la production *et à la vente* de la marchandise, c'est-à-dire « jusqu'au point où celle-ci se vérifie comme valeur d'usage, et par là aussi comme valeur, entre les mains du consommateur, intermédiaire ou final[488]. » Vu sous cet angle, le travail de transaction marchande est donc un travail comme un autre : il ajoute de la valeur à la marchandise au même titre que le travail dépensé dans la production. Or, s'il en va ainsi dans la production marchande en général, il n'y a aucune raison de penser qu'il en soit autrement dans la production marchande capitaliste. Par leur travail, les salariés du commerce ajoutent donc de la valeur aux marchandises qu'ils vendent. Mieux, en tant que salariés, c'est-à-dire en tant que forces de travail « libres » et dépourvues de moyens de production, ils sont soumis à la même logique d'extraction de valeur que les salariés de la production : ils travaillent donc plus longtemps qu'il n'en faut pour produire leurs « subsistances » et génèrent, par là même, de la plus-value. Bref, en un mot, ils ne sont pas moins *productifs* et exploités que les autres catégories de salariés. Ce qui revient à dire, en définitive, qu'il n'y a plus aucune raison de maintenir la distinction qu'opère K. Marx entre travail productif et travail improductif.

Cela dit, ce n'est pas parce que les services sont productifs qu'ils ne se distinguent pas pour autant de la production industrielle du point de vue de leur valeur :

[488] Bidet J., *op. cit.*, p. 140.

comme nous l'avons vu au cours du chapitre 1, la *marchandise service* se caractérise par le fait que, contrairement à l'*objet-marchandise*, la valeur de sa *prestation*, c'est-à-dire du travail vivant et/ou mort mis à disposition des clients, est structurellement disjointe de la valeur de son *résultat*. En effet, si la valeur d'échange d'un service, c'est-à-dire sa valeur marchande, est fixée par la valeur de la *prestation* ($c + v + pl$), la valeur du *résultat*, elle, en revanche, est nécessairement différente puisqu'elle repose, pour partie, sur la contribution du client, laquelle est, par définition, non marchande et hors prestation. C'est là, au fond, la caractéristique de la *marchandise service*, ce qui nous a permis de la définir (chapitre 1).

Or, cette spécificité constitue justement le point de départ de la théorie du *néo surtravail*. Car, si cette contribution des clients est d'ordinaire non marchande et hors prestation, c'est-à-dire en rien productrice de valeur pour l'entreprise prestataire, force est de souligner qu'il n'en est pas toujours ainsi. En effet, nous avons montré que, lorsque les clients se substituent au personnel de contact, ils permettent aux entreprises de réaliser des gains de productivité et, en l'occurrence, de réduire le temps de travail socialement nécessaire à la production (et à la vente) de la prestation. Or, dans la mesure où, par ces *innovations de procédé de service*, la valeur de la prestation baisse en deçà de la valeur moyenne que l'on retrouve sur le marché, les entreprises peuvent réaliser une plus-value extra. Cette plus-value, nous l'avons appelée *néo plus-value extra* puisque, contrairement à la plus-value extra « classique », elle ne provient pas d'un accroissement de la force productive des salariés, mais d'une substitution des clients aux experts en *front office*. Elle a ceci de spécifique que, comme toute plus-value extra, à terme, elle est censée disparaître. En effet, les concurrents s'empressant d'adopter le nouveau système productif, *en théorie*, les mécanismes de concurrence devraient faire baisser les prix jusqu'à ce que la contribution des clients redevienne *nécessaire*, c'est-à-dire non marchande et hors prestation. Seulement, la concurrence n'étant jamais pure et parfaite, nous avons vu que, dans les faits, cet ajustement des prix de marché aux prix de production est tout sauf évident et mécanique, et que, par conséquent, certaines entreprises de service parviennent à faire de cette « prime à l'innovation » une « rente durable ». Bref, quoi qu'il en soit, qu'elle perdure ou non, cette *néo plus-value extra* constitue le premier mécanisme d'extraction de valeur que rend possible la mise à contribution des clients.

Mais ce n'est pas tout, il en existe un second ; car, pour améliorer leur compétitivité-prix (et rendre acceptables ces nouvelles modalités de consommation), certaines entreprises profitent également de ces gains de productivité pour baisser, pour partie, leurs prix. Or, dans la mesure où ces prestations entrent dans la reproduction de la force de travail, cette baisse des prix génère une *plus-value relative*. En effet, cela signifie que la partie de la journée où les salariés travaillent pour eux-mêmes – le temps de travail nécessaire – baisse, et que, par conséquent, la partie où ils travaillent pour leur employeur – le temps de surtravail – augmente d'autant. Cette plus-value relative faisant suite à la substitution des clients au personnel de contact, nous l'avons appelée *néo plus-value relative*. Elle constitue le second concept de la théorie du *néo surtravail*.

Enfin, ce procès d'extraction de valeur ne pouvant se réaliser sans la contribution des clients, il nous a également fallu comprendre les raisons pour lesquelles ces derniers adoptent ces nouvelles procédures de consommation. Il en ressort que s'ils invoquent parfois des mobiles non-utilitaristes pour expliquer leurs choix de consommation, il est nombre de cas pour lesquels ils présentent leur contribution comme un « coût » acceptable au regard des « bénéfices » qu'ils en retirent. Ces derniers sont au nombre de trois : la praticité, le prix et l'autonomie qu'ils acquièrent à l'égard de la pression commerciale des personnels de contact. Autrement dit, loin de nous l'idée selon laquelle les clients seraient complètement manipulés et soumis à la logique du capital : s'ils acceptent cette mise au travail, c'est en général qu'ils en retirent, *à leurs yeux*, des avantages. Seulement, dire cela n'invalide en rien la théorie du *néo surtravail*. A partir du moment où les entreprises profitent de cette mise à contribution pour accroître leur plus-value, cela signifie que, par leur travail, les clients créent plus de valeur qu'ils n'en économisent par l'éventuelle baisse des prix. C'est là, au fond, la thèse que nous défendons. Ce qui n'est pas sans incidence sur la pensée marxiste.

3. Une contribution à la pensée marxiste

Sur un plan théorique, le principal apport de cette thèse réside dans la discussion qu'elle propose du cadre théorique marxiste. Il en ressort trois amendements.

Le premier se situe au niveau de la *reformulation* de la théorie de l'échange marchand en général. En effet, en faisant nôtre la proposition de J. Bidet, nous avons montré que cette théorie n'était correctement formulée que si l'on redéfinissait la valeur par le temps de travail socialement nécessaire à la production et *à la vente* des marchandises. Cet amendement est tout sauf anecdotique : il implique que la distinction qu'opère K. Marx entre travail productif et travail improductif, ou, si l'on préfère, entre « producteurs » et « échangistes », n'a plus lieu d'être, et que, par conséquent, des parties entières des livres II et III du *Capital* sont à reconstruire. Cette reformulation constitue également une réponse scientifique aux vieux débats sur le caractère productif ou non des activités de service dans lesquels se sont embourbés nombres de marxistes dans les années 1970 ; débats qui ont d'ailleurs, nous semble-t-il, assez largement contribué au discrédit dont souffre aujourd'hui la théorie de la valeur travail et, de manière générale, l'approche marxiste.

Le second amendement se situe au niveau de la théorie des services. Car, au-delà de la question de leur caractère productif ou non, force est de constater que K. Marx ne formule aucune théorie qui permette de caractériser la *marchandise service* du point de vue de sa valeur. Or, en repartant de l'une de ses spécificités, à savoir le fait qu'il ne saurait y avoir de service sans contribution des clients, nous avons justement montré que cette *marchandise service* se caractérisait par le fait que la valeur de son résultat est structurellement différente de celle de sa prestation. En effet, si, comme toute marchandise, sa valeur d'échange correspond au temps de travail socialement nécessaire à la production et à la vente de sa prestation, la valeur de son résultat, elle, en revanche, est nécessairement différente puisqu'elle dépend, pour partie, de la contribution des clients au procès de production du service. Or, cette dernière a beau être (d'ordinaire) non marchande et hors prestation, elle pose des questions inédites à la théorie marxiste, en particulier en termes de création de valeur, puisque cela signifie que, dans les

services, le procès de production repose, pour partie, sur une nouvelle espèce de travail vivant.

Le troisième amendement que nous proposons découle directement de cette théorie de la *marchandise service*. Il touche au cœur de la pensée marxiste, à ce qui, malgré les nombreuses reformulations dont a fait l'objet le *Capital*, constitue le « noyau dur » de tous les marxismes : la théorie de l'exploitation. En effet, si K. Marx estime que, dans le capitalisme, la plus-value n'est rien d'autre que la valeur produite par les salariés pendant leur surtravail, dans cette thèse, nous avons montré que, dans les services, il arrive qu'à ce premier mécanisme d'extraction de valeur s'en ajoute un second, qui provient du *néo surtravail* des clients. En effet, nous avons vu qu'en mettant au travail les clients à la place des experts en *front office*, c'est-à-dire en substituant du travail vivant salarié par une autre espèce de travail vivant, certaines entreprises de service parvenaient à faire de la *contribution nécessaire des clients* une *contribution productrice de plus-value*. C'est là, au fond, la thèse que nous défendons, l'idée forte à laquelle renvoie la théorie du *néo surtravail*. Or, cette découverte n'est pas sans poser question aux marxistes : aujourd'hui, à l'heure où les services occupent une place de premier ordre dans nos économies occidentales, il semble qu'il y ait un véritable intérêt heuristique à explorer plus avant le rôle que jouent ces mécanismes d'extraction de valeur dans le procès d'accumulation du capital. C'est là, nous semble-t-il, l'une des pistes de recherche auxquelles invitent les résultats de cette thèse. Mais il en est d'autres. Parmi elles, certaines relèvent moins de l'économie marxiste que de la sociologie des services.

4. Des apports pour la sociologie des services

De par sa posture méthodologique et paradigmatique, il nous semble que cette thèse constitue également un apport pour la sociologie des services et ce, à au moins deux niveaux.

D'abord, pour diverses qu'elles soient, les études portant sur la relation de service ont ceci de commun qu'elles procèdent généralement par monographie ou secteur d'activité. On trouve nombre de recherches sur la RATP[489], La Poste[490] ou les Caisses d'Allocations Familiales[491]. On trouve nombre de recherches sur certaines activités (telle que la grande distribution[492], la restauration rapide[493], etc.) ou métiers de service (caissières[494], conseillers financiers[495], téléopérateurs[496], etc.). On trouve nettement moins de travaux, en revanche, qui proposent de comparer et mettre en rapport ces différentes activités de service[497]. En effet, tel un ouvrage collectif, la sociologie du travail dispose d'une succession d'études de cas et, par là même, d'une connaissance approfondie de diverses activités de service ; mais elle en sait assez peu, au fond, sur les services en tant que tel, c'est-à-dire sur ce qui, par delà les spécificités des terrains étudiés, demeure à la fois commun et différent entre ces activités. Dire cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de travaux sur la question. L'économie[498], le marketing[499] et l'ergonomie[500] ont produit énormément d'études sur les services. Ils en ont même fait un champ de recherche à part entière de leur discipline. Seulement, au regard de la littérature sur les services, il nous semble que la sociologie du travail pourrait être productrice d'autres connaissances si elle consentait à reconnaître que le

---

[489] Jospeh I., *op. cit.* ; Borzeix A., *op. cit. ;* Lacoste M., *op. cit.*
[490] Jeantet A., *op. cit.* ; Hanique F., *op. cit.*
[491] Dubois V., *op. cit.* ; Corcuff P., *op. cit.*; Weller J.-M., *L'Etat au guichet*, op. cit.
[492] Appay B., *op. cit.*; Philonenko, G., Guienne V., *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.
[493] Cartron D., Burnod G., Pinto V., *op. cit.*; Weber H., *op. cit.*; Nkuitchou Nkouatchet R., *op. cit.*
[494] Alonzo P., *op cit.* ; Bernard S., *op. cit.* ; Waelli M., *Caissière… et après? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, Paris, PUF, coll. « Partage du savoir », 2009.
[495] Vézinat N., « Le conseiller financier de la Banque Postale : entre identité organisationnelle et identité de métier ? », *in* Causer J.-Y., Durand J.-P., Gasparini W. (coord.), *Les identités au travail. Analyses et controverses*, op. cit.
[496] Buscatto M., *op. cit.*; Cousin O., *op. cit.*; Calderon J., « L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles initiatives "éducatives" », *Travailler*, n°13, 2005 ; Lechat N., Delaunay J.-C. (coord.), *Les centres d'appels*, Paris, L'Harmattan, 2003.
[497] Parmi les sociologues qui échappent à cette critique, nous pensons en particulier à J.-L. Laville (*Sociologie des services*, Paris, Erès, 2005) et aux auteurs ayant contribué à l'ouvrage collectif dirigé par R. Bercot et F. De Coninck (*L'univers des services*, op. cit.).
[498] Notamment: Fisher A., *op. cit.*; Clark C., *op. cit.*; Fourastié J., *op. cit.*, Fuchs V., *The Service Economy*, New York, NBER-Columbia University Press, 1968 ; Singelmann J., *From Agriculture to Services: the Transformation of Industrial Employment*, Beverly Hills, Sage, 1978 ; Bell D., *Vers la société post-industrielle*, Paris, Laffont, 1976 ; Gershuny J., *After Industrial Society ? The Emerging Self-service Economy*, Londres, Mac Millan, 1978; Delaunay J.-C., Gadrey J., *op. cit.* Pour un cadrage historique des travaux fondateurs de l'économie des services et des débats qu'ils ont suscités entre eux (théories post-industrialistes et théories néo-industrialistes), voir Gadrey J., *La socio-économie des services*, op. cit., pp. 22-38, ainsi que Faridah D., Gallouj C., *op. cit.*, pp. 15-29.
[499] En particulier, P. Eiglier et E. Langeard (*op. cit.*) pour la France.
[500] Notamment : Hubault F., *op. cit.*; Cerf M., Falzon P., *op. cit.*

tout n'est pas nécessairement appréhendable dans le singulier et qu'elle se mettait à procéder – plus qu'elle ne le fait – à la *comparaison de situations de service extrêmement différentes*. C'est du moins l'hypothèse sur laquelle repose notre protocole de recherche. Or, en procédant de la sorte, nous avons pu montrer :

- les différentes manières par lesquelles les entreprises de service parviennent à externaliser les temps d'ajustement de la rencontre auprès des clients (chapitre 2) ;
- les raisons pour lesquelles les clients ne se comportent pas de la même façon à l'égard d'une caissière que d'un kinésithérapeute ;
- le rôle différencié que tiennent les clients dans l'encadrement et le rapport au travail des personnels de contact (chapitre 3) ;
- et, enfin, les raisons pour lesquelles les experts en *front office* « pilotent » de manière si différentes leurs échanges informationnels avec les clients selon qu'il s'agisse d'un kinésithérapeute ou d'un équipier du McDonald's (chapitre 4).

De fait, nous n'aurions pu obtenir ce type de résultats si nous n'avions pas procédé par comparaison. Autrement dit, si cette thèse constitue un apport pour la sociologie des services, c'est moins pour les connaissances qu'elle produit sur la restauration rapide, la grande distribution, les centres d'appels et les kinésithérapeutes, c'est-à-dire ses terrains pris isolément, que pour l'analyse et l'originalité des résultats que rend possible leur mise en rapport. C'est là, nous semble-t-il, le premier apport de cette thèse à la sociologie des services.

Le second réside quant à lui dans sa posture paradigmatique. En effet, en sociologie du travail, les services constituent l'un des terrains privilégiés des analyses dites interactionnistes. Reprenant le cadre conceptuel élaboré par E. Goffman, dans *Asiles*, nombre de recherches s'évertuent à décrire les manières dont client et personnel de contact co-construisent des solutions techniques, des accords marchands et des civilités dans le cours même de la relation de service. Mieux : qu'elles se réclament ou non de l'interactionnisme goffmanien, la plupart des études sur la relation de service

sont extrêmement *pragmatiques*[501]. D'une part, elles décrivent dans le détail le déroulement des interactions et, ce faisant, construisent des énoncés sur la base de données exclusivement *visibles* et *exposables*[502]. D'autre part, elles se proposent de rendre compte de la subjectivité de l'acteur et du sens qu'il confère à ses actions[503]. Ainsi, qu'elles s'inscrivent dans une posture interactionniste[504], éthnométhodologique[505] ou conventionnaliste[506], ces études ont ceci de commun, en dépit de leurs divergences, qu'elles s'avèrent quelque peu *actionnalistes* et *interprétationnistes*[507]. En effet, en prenant pour objet « l'action pour elle-même[508] », ces recherches s'inscrivent en quelque sorte dans le sillage des « théories de l'action » qui connaissent, depuis quelques années en France, un regain d'intérêt dans les paradigmes en sciences sociales[509]. Or, aussi intéressante que puisse être cette posture, elle repose sur deux pré-requis[510] : d'un côté, elle sous-tend *le déni du social déjà là* en ce qu'elle refuse « d'accorder une fonction influente aux structures sociales par rapport aux comportements et aux représentations des acteurs[511]. » De l'autre, elle postule une *proximité des connaissances du quotidien avec celles du chercheur*[512]. Elle renoue ainsi avec l'approche phénoménologique d'A. Schütz puisque, selon lui, « les sciences sociales doivent traiter de la conduite humaine et de son interprétation par le sens commun dans la réalité sociale[513]. » Par cette veine phénoménologique, cette posture s'oppose donc au modèle positiviste Durkheimien qui, en considérant les faits sociaux comme des choses[514], vise, au contraire, à faire abstraction de l'intentionnalité des agents. Ainsi, selon ces deux pré-requis, le travail du sociologue ne serait pas de dévoiler des mécanismes dont les agents n'auraient pas (nécessairement) conscience,

---

[501] Certains auteurs comme J.-M. Weller s'en réclament explicitement (Weller J.-M., *op. cit*., pp. 233-237).
[502] *Idem*.
[503] *Idem.*
[504] Joseph I., *op cit*
[505] Weller J.-M., *op. cit*.
[506] Eymard-Duvernay F., Marchal E., *op. cit.*; Warin P., *op. cit*.
[507] Weller J.-M., *op. cit*.
[508] *Ibidem.*
[509] Pharo P., Quéré L. (dir.), *Les formes de l'action*, Paris, Editions de l'EHESS, 1990; Ladrière P., Pharo P., Quéré L. (dir.), *Théorie de l'action*, Paris, CNRS Editions, 1993.
[510] Durand J.-P., « Services : de l'urgence de sortir de la vulgate interactionniste », *in* Durand J.-P., Gasparini W. (dir.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, op. cit., pp. 128-129.
[511] *Ibidem*, p. 128.
[512] *Idem*.
[513] Schütz A., *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1987 (1971).
[514] Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, op. cit.

mais plutôt d'observer le social dans le cours même de l'action et de rendre compte des mobiles énoncés par les acteurs. Dans cette perspective, la science ne serait donc qu'un compte rendu des comptes rendus produits par les sujets sociaux[515]. Or, si cette posture comporte l'avantage de ne plus penser l'individu comme un pantin agi par le social en ce qu'il serait doté d'une capacité réflexive, reste que ces pré-requis enferment l'analyse dans une démarche subjectiviste qui tend à délaisser l'étude des mécanismes sous-jacents à la structuration des contraintes dans lesquelles agissent les acteurs. Dire cela ne signifie pas qu'il faille abandonner l'étude des interactions et du sens que les individus confèrent à leurs actions. Dans cette thèse, nous avons montré à de maintes reprises, notamment dans les chapitres 2, 3, 4 et 6, combien ces éléments s'avèrent déterminants et incontournables à l'analyse sociologique. Il s'agit plutôt de dire que ces actions et discours de justification ne doivent pas nécessairement constituer le *point de départ* de l'analyse. En effet, ce qui caractérise cette thèse, d'un point de vue paradigmatique, c'est justement sa volonté de ne pas considérer ce que les individus font, et disent de ce qu'ils font, comme l'élément premier de l'explication du social, c'est justement sa volonté de ne pas réduire l'ordre social à l'ordre des interactions – pour reprendre la distinction quelque peu oubliée que propose E. Goffman, dans l'un de ses derniers articles[516] –, mais plutôt d'*expliquer* pourquoi les individus agissent et pensent comme ils le font, selon les contraintes qui émanent des situations dans lesquelles ils se trouvent. En somme : au lieu de réduire l'approche subjectiviste au seul enregistrement des « sociologies spontanées[517] », cette thèse se propose d'expliquer dans quelle mesure ces actions et discours sur celles-ci sont eux-mêmes le produit de contraintes exogènes, dont les principales trouvent leurs racines dans les objectifs économiques et financiers que poursuivent les entreprises. C'est là, nous semble-t-il, le principal apport de cette thèse, au regard de la posture qu'adoptent la plupart des sociologues qui traitent de la relation de service. Enfin, nous ne saurions conclure cette thèse sans souligner l'intérêt heuristique qu'il pourrait y avoir à multiplier les recherches sur les différentes manières par lesquelles les entreprises parviennent à

[515] Durand J.-P., Weil R. (dir.), *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigot, 1999 (1989), p. 258.
[516] Goffman E., "The interaction order", *American Sociological Review*, 48 (1), 1983, pp. 1-18 (Trad. Française dans *Sociétés*, n°0, 1984 et dans n°14, 1987). Evoqué par Castel R., « Institution totale et configurations ponctuelles », *in* Joseph I. *et al*, *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Ed. de Minuit, 1989, p. 41.
[517] Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, Paris, Ed. du Seuil, 1997 ; Bourdieu P. (dir.), *La misère du monde*, Paris, Ed. du Seuil, 1993.

mettre au travail les clients. Nous y consacrerons donc le cinquième et dernier point de cette conclusion.

5. Pour une sociologie du travail des clients

Que ce soit aux Etats-Unis, avec l'école des Relations Humaines – et l'enquête que dirigea E. Mayo, de 1927 à 1932, dans la Western Electric[518] – ou en France, avec les travaux fondateurs de G. Friedmann et de P. Naville[519], la sociologie du travail est née dans l'industrie. En effet, G. Friedmann a beau définir la sociologie du travail comme étant « l'étude de *toutes* les collectivités humaines qui se constituent à l'occasion du travail », rappelons qu'au moment où il écrit, en cette période où le mouvement ouvrier se situait au cœur de nos sociétés, les enquêtes et réflexions portaient essentiellement sur le secteur industriel. En France, les études sociologiques sur les services ont commencé à prendre de l'importance bien plus tard, dans les années 1980-1990, suite à ce que l'on appelle la tertiarisation des activités. Or, si aujourd'hui, avec quelques décennies de recul, la sociologie du travail dispose à présent de nombre de recherches sur les services, force est de constater que, de par leur « univers théorique de référence[520] », les sociologues du travail ne semblent pas encore avoir vu l'intérêt heuristique qu'il pouvait y avoir à étudier le rôle que tiennent les clients dans le procès de production du service. En effet, d'un côté, la plupart d'entre eux restent ancrés sur les thèmes traditionnels de la discipline, à savoir l'organisation du travail, la qualification professionnelle et l'action collective des salariés[521]. De l'autre, certains prennent en considération les clients, il est vrai, mais en restant le plus souvent du côté du professionnel, et en réduisant ainsi l'analyse à ce que font les clients au cours de la relation de service, sans jamais étudier l'activité qu'ils réalisent en dehors de celle-ci.

[518] Voir Mayo E., *The Human Problems of Industrial Civilization*, New-York, Mac Millan, 1933 ; Roethlisberger F.J., Dickson W.J., *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.
[519] Friedmann G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 2 volumes, 1961-1962.
[520] Borzeix A., *op. cit.*
[521] Erbès-Seguin S., « Les thèmes traditionnels », in Erbès-Seguin S., *La sociologie du travail*, Paris, La Découverte, 2004 [1999], pp. 52-78.

Bref : près de dix ans après l'article d'A. Borzeix dans les *Cahiers du genre*[522], le constat reste le même : les clients font toujours « figure d'intrus, de hors statut[523]. » Ils constituent encore un « angle mort » de la sociologie du travail.

Pourtant, les clients coproduisent le service : ils sont partie intégrante du procès de production. Qui plus est, dans la mesure où ils créent de la plus-value, on peut considérer que leur contribution ne constitue pas une activité comme une autre (loisirs, activités domestiques, etc.), mais plutôt un *travail*. Il semble donc intéressant de l'étudier comme tel. D'une part, cela permet d'examiner ce que font les clients au regard des catégories d'analyse et thèmes traditionnels de la sociologie du travail, à savoir l'organisation du travail, la qualification professionnelle et l'action collective. C'est ce que fait explicitement M.-A. Dujarier, dans son dernier ouvrage[524], et ce que l'on retrouve en filigrane tout au long de cette thèse[525]. D'autre part, cela permet de régler la focale sur les clients et, par là même, de soulever des questions pour le moins inédites. En effet, en opérant ce pas de côté, nous avons été amenés à interroger ce que font les clients en dehors de la relation de service ; les manières par lesquelles les entreprises organisent cette mise au travail ; les artefacts et dispositifs techniques qu'elles mettent en œuvre pour cela ; la façon dont elles les forment, dont elles les amènent à acquérir les compétences nécessaires à cette coproduction ; les raisons pour lesquelles ils acceptent cette mise au travail ; la manière dont ils jouent le jeu, résistent ou contournent les règles prescrites par l'organisation, etc. Bref, prendre pour objet *le travail des clients* ouvre, selon nous, des pistes de recherche extrêmement fécondes pour

[522] Borzeix A., *op. cit.*
[523] *Ibid*.
[524] Dujarier M.-A., *op. cit.*
[525] A l'exception toutefois des réflexions portant sur l'action collective des clients. Il est vrai que c'est une question que nous n'avons pas traitée au cours de cette thèse et qui constitue l'une des pistes de recherche que nous aimerions explorer par la suite. Sur le sujet, nous invitons à lire le travail de M.-A. Dujarier qui, dans un des chapitres de son dernier ouvrage (*op. cit*., pp. 211-229), analyse les raisons pour lesquelles la prise de parole (*voice*) et la défection (*exit)* des consommateurs (Cf. Hirschman A. O., *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995) s'avèrent aujourd'hui peu efficaces pour résister aux formes de mise au travail ici analysées. Nous invitons également à lire les travaux de S. Dubuisson-Quellier qui, bien que dans une approche quelque peu différente, montrent bien en quoi les acteurs de l'offre « mettent en forme » et « cadrent » l'action (prise de parole, etc.) des clients et des consommateurs (Dubuisson-Quellier S., « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, XL-4, 1999, pp. 671-688). Enfin, pour mieux comprendre la nature des mouvements consuméristes et les raisons pour lesquelles ceux qui agissent au nom des consommateurs (notamment les associations de consommateurs) se cantonnent essentiellement à un rôle d'information en vue « d'optimiser » leur choix, nous invitons également à lire l'analyse des conditions historiques dans lesquelles a émergé la figure du consommateur en France que propose L. Pinto. (Voir Pinto L., « Le consommateur : agent économique et acteur politique », *Revue française de sociologie*, 31-2, 1990, pp. 179198).

la discipline. Loin de les épuiser, cette thèse se proposait simplement d'en explorer les premiers sentiers. Elle cherchait à attirer l'attention sur l'intérêt scientifique et sociétal que comporte cet objet émergent. Espérons que les sociologues du travail y verront là un champ de recherches à investir.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ACQUAIN V., BUE J., VINCK L., « L'évolution de l'organisation du travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés », *Premières synthèses*, DARES, n°54, juin 1994.

ACT CONSULTANTS, *Les employés des centres d'appels ou la flexibilité sous toutes ses formes*, CPC Documents n°2002/9, ministère de la Jeunesse, de l'Education nationale et de la Recherche, 2002.

AGLIETTA M., *Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des Etats-Unis*, Paris, Calmann-Lévy, 1976.

AGLIETTA M., BRENDER A., *Les métamorphoses de la société salariale. La France en projet*, Paris, Calmann-Lévy, 1984.

ALONZO P., « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, n°76, 1998, pp. 37-52.

ALTHUSSER L., BALIBAR E., ESTABLET R., MACHEREY P., RANCIERE J., *Lire le Capital*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 2008 (1965).

AMIECH M., « Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée du service au client », *in* Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le travail nous est compté. La contruction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, 2005, pp. 241-274.

ANACT, « Centres d'appels. Les nouvelles usines du tertiaire ? », *Travail et changement*, n°273, 2001.

APPAY B., « Vers une rationalisation du travail ? Le cas de la grande distribution », *VIII*^{ièmes} *journées de sociologie du travail, « Marchés du travail et différenciations sociales »*, Aix-en-Provence, 21-23 juin 2001.

ARIES P., *Les fils de McDo, La McDonalisation du monde*, Paris, L'Harmattan, 1997.

ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Paris, Champs Flammarion, 1965.

ARISTOTE, *Politique*, Paris, Champs Flammarion, 1990.

ATTALI J., *Les trois mondes*, Paris, Fayard, 1981.

ATTALI J., *Karl Marx ou l'esprit du monde*, Paris, Fayard, 2005.

ATTALI J., *Une brève histoire de l'avenir*, Paris, Fayard, 2006.

AUBERT N., *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Champs Flammarion, 2003.

BABBAGE C., *Traité sur l'économie des machines et des manufactures*, Bruxelles, Hauman, 1833 (1831).

BACHET D., *Les fondements de l'entreprise. Construire une alternative à la domination financière*, Paris, Ed. de l'Atelier, 2007.

BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M., « L'impact des outils de gestion sur le travail en "front office" », *Travail et emploi*, n°99, 2004, pp. 81-97.

BANDT J. (de), GADREY J. (dir.), *Economies de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, 1994.

BARCET A., BONAMY J., « Opérationnalité de la notion de service : dilution ou approfondissement ? », *Revue d'économie industrielle*, n°90-4, 1999, pp. 93-100.

BARNARD C., *The function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938.

BARRERE C., « Comprendre la formation des prix contemporains : les limites de l'analyse marxienne », *in* Delaunay J.-C. (coord.), *Le capitalisme contemporain : des théorisations nouvelles ?*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 15-54.

BAUDELOT C., GOLLAC M., (en collaboration avec Bessière C., Coutant I., Godechot O., Serre D. et Viguier F.), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003.

BAUDRILLARD J., *La société de consommation*, Paris, Denoël, 1970.

BEAUQUIER S., « Effets de l'orientation client sur le travail des agents en contact direct avec les clients. Le cas des agents du métro parisien et des gestionnaires d'assurances », *IXième journées de Sociologie du travail*, Paris, 20 et 21 Novembre, 2003.

BEAUQUIER S., « Quand "l'orientation client" vide le travail de son sens. Le cas de la ligne 14 du métro parisien », *Recherche Transports Sécurité*, n°84, Juillet-Septembre, 2004, pp. 189-202.

BECKER H., *Outsiders*, Paris, Métaillé, 1985.

BELL D., *Vers la société post-industrielle*, Paris, Laffont, 1976.

BENDAPUDI N., LÉONE R. P., "Psychological implications of customer participation in coproduction", *Journal of Marketing*, vol. 67, 2003, pp. 14-28.

BENTHAM J., *Panoptique*, Paris, Mille et une nuits, 2002 (1791).

BERNARD S., « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°2, 2005, pp. 170-187.

BERRY L.L., PARASURAMAN A., "Building a New Academic Field: The Case of Services Marketing", *Journal of Retailing*, vol. 69, n°1, 1993, pp. 13-60.

BERTAUX D., « L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités », *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. LXIX, 1980, pp. 197-225.

BIDET A., PILLON T., VATIN F., *Sociologie du travail*, Paris, Montchrestien, 2000.

BIDET J., *Explication et reconstruction du capital*, Paris, PUF, coll. « Actuel Marx », 2004.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (dir.), *Justesse et justice dans le travail*, Paris, PUF, 1989

BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

BORZEIX A., « Relation de service et sociologie du travail. L'usager : une figure qui nous dérange ? », *Cahiers du genre*, n°28, 2000, pp. 19-48.

BORZEIX A., GARDIN B. (coord.), « Langage et activité de service », *Cahier Langage et travail*, n°4, 1992.

BOURDIEU P., « L'opinion publique n'existe pas », *Les Temps Modernes*, n°318, 1973, pp. 1292-1309. Repris dans *Questions de sociologie*, Paris, Ed. de Minuit, 1984, pp. 222-235.

BOURDIEU P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Ed. de Minuit, coll. « Le sens commun », 1979.

BOURDIEU P. (dir.), *La misère du monde*, Paris, Ed. du Seuil, 1993.

BOURDIEU P., *Méditations pascaliennes*, Paris, Ed. du Seuil, 1997.

BOUTET J. (dir.), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1995.

BOWEN D. E., "Managing customers as human resources in service organizations", *Human Resource Management*, n°25 (3), 1986, pp. 371-383.

BOWERS M. R., MARTIN C. L., LIKER A., "Trading places: employees as customers, customers as employees", *Journal of Services Marketing*, n°4 (2), 1990, pp. 55-69.

BOYER R., *La théorie de la régulation*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2004.

BOYER R., DURAND J.-P., *L'après fordisme*, Paris, Syros, 1993.

BOYER R., FREYSSENET M., *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2000.

BREE J., *Le comportement du consommateur*, Paris, Dunod, 2004.

BRESSAND A., « Réseaux et marchés de réseaux », *in* De Bandt J., Gadrey J. (dir.), *Economies de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, 1994.

BROCHIER C., « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast food », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°138, pp. 73-83.

BURAWOY M., *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago-Londres, The University of Chicago Press, 1979.

BUSCATTO M., « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 44, 2002, pp. 99-117

CALDERON J., « L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles initiatives "éducatives" », *Travailler*, n°13, 2005.

CAMPINOS-DUBERNET M., MARRY C., « De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification. Quel rapport à la formation ? », *in* Tanguy L. (dir.), *L'introuvable relation formation/emploi : un état des recherches en France*, Paris, La Documentation Française, 1986, pp. 197-232.

CAMPINOS-DUBERNET M., COMBES M.-C., REDOR D. (dir.), *Les mutations des industries et des services*, Toulouse, Octarès, 2007, pp. 32-38.

CARTRON D., « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante au McDonald's », *Travail et Emploi* n°94, 2003, pp. 59-64.

CARTRON D., BURNOD G., PINTO V., « Etudiants en fast-food: les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et emploi*, n°83, juillet 2000, pp. 137-157.

CASTEL P., « Le médecin, son patient et ses pairs. Une nouvelle approche de la relation thérapeutique », *Revue française de sociologie*, 46-3, 2005, pp. 443-467.

CASTEL R., « institution totale et configurations ponctuelles », *in* Joseph I. *et al*, *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Ed. de Minuit, 1989, pp. 31-43.

CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

CASTELLS M., *La société en réseaux* (tome 1 : L'Ere de l'information), Paris, Fayard, 1998.

CAUSER J.-Y., DURAND J.-P., GASPARINI W. (coord.), *Les identités au travail. Analyses et controverses*, Toulouse, Octarès, 2009.

CHASE R. B., DASU S., "Want to perfect your company's service? Use behavioural science", *Harvard Business Review*, n°79 (6), 2001, pp. 78-84.

CHAUVIERE M., GODBOUT J.T. (dir.), *Les usagers entre marché et citoyenneté*, Paris, L'Harmattan, 1992.

CHENU A., *Les employés*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2005 (1994).

CLARK C., *The conditions of Economic Progress*, London, Mac Millan, 1940.

CLERC D., *Déchiffrer l'économie*, Paris, La Découverte, 2007 (1983).

COCHOY F., *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.

COCHOY F., « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, 44/ 2002, pp. 357-380.

COCHOY F. (dir.), numéro « Les figures sociales du client », *Sciences de la société*, n°56, 2002.

COMBES M.-C., « Compétences et organisation dans les services », *in* Campinos-Dubernet M., Combes M.-C., Redor D. (dir.), *Les mutations des industries et des services*, Toulouse, Octarès, 2007, pp. 32-38.

COMBES M.-C., QUENSON E., « Les centres d'appels : une rationalisation de la relation de service », *in* Campinos-Dubernet M., Combes M.-C., Redor D. (dir.), *Les mutations des industries et des services*, Toulouse, Octarès, 2007, pp. 42-43.

COSSALTER C., « La compression des temps. Quand les services financiers s'équipent en plateaux téléphoniques », *in* Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, 2005, pp. 144-163.

CORCUFF P., « Ordre institutionnel, fluidité situationnelle et compassion : les interactions au guichet de deux CAF », *Recherches et prévisions*, 45, 1996, pp. 27-35.

CORIAT B., *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgeois, 1991.

COTTA J., *7 millions de travailleurs pauvres. La face cachée des temps modernes*, Paris, Fayard, 2006.

COURPASSON D., « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, 2, 1995, pp. 1-24.

COUSIN O., « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, 44, 2002, pp. 499-520.

COUTROT T., *L'entreprise néo libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998.

CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Ed. du Seuil, 1963.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil, 1981.

CUSIN F., « Les figures du client bancaire et ses relations paradoxales à la banque. Entre confiance, méfiance et défiance », *Sciences de la société*, n°56, 2002, pp. 115-131.

DABHOLKAR P., "How to improve perceived service quality by improving customer participation", *in* Dunlap B. J. (dir.), *Developments in Marketing Science*, Academy of Marketing Science, Cullowhee, NC, 1990, pp. 483-487.

DEJOURS C., *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard Editions, 1993.

DEJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Ed. du Seuil, 1998.

DELAUNAY J.-C., « Valeur et activités de service dans le capitalisme d'aujourd'hui », *in* Delaunay J.-C. (coord.), *Le capitalisme contemporain : questions de fond*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 115-170.

DELAUNAY J.-C., GADREY J., *Les enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1987.

DELAUNAY J.-C., LECHAT N. (coord.), *Les centres d'appels. Un secteur en clair-obscur*, Paris, L'Harmattan, coll. « Recherches économiques François Perroux », 2003.

DELAUNAY J.-C., DELAUNAY Q., *Lire le capitalisme contemporain. Essai sur la société du XXIe siècle*, Paris, Le temps des cerises, 2007.

DEMING W.E., *Hors de crise*, Paris, Economica, 3e édition, 2002.

DENIS J., PONTILLE D., « Equiper le voyageur. L'aménagement graphique du métro », communication au séminaire « Le client au travail : marché, activité, valeur », le 13 mai 2009, au CNAM. Publication des actes à venir, sous la direction de S. Bernard, M.-A. Dujarier et G. Tiffon.

DESSORS D., « Le client est roi, la prescription lui incombe », *in* Hubault F. (coord.), *La relation de service. Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2002, pp. 247-252.

DODIER N., « Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité », *in* Boltanski L., Thévenot L. (dir.), *Justesse et justice dans le travail*, Paris, PUF, 1989, pp. 281-306.

DONDEYNE C., « Professionnaliser le client : le travail du marché dans une entreprise de restauration rapide », *Sociologie du travail*, n°44, 2002, pp. 21-26.

DRESSEN M., ROUX-ROSSI D., participation de BLAUSTEIN E., *Restructuration des banques et devenir des salariés*, La documentation française, 1997.

DUBAR C., « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n°2, 1996, pp. 179-194

DUBAR C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2000 (1991).

DUBAR C., TRIPIER P., *La sociologie des professions*, Paris, A. Colin, 1998.

DUBUISSON-QUELLIER S., « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, vol. XL-4, 1999, pp. 671-688.

DUFAU M., STUCHLIK J.-B., *L'Organisation du travail dans les centres d'appels*, Lyon, ANACT Points de repères, 2002.

DUJARIER M.-A., « Standardisation vs personnalisation : le consommateur mis au travail d'organisation », *in* Maugeri S. (dir), *Au nom du client*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Série Sociologie de la Gestion, 2006.

DUJARIER M.-A., *Le travail du consommateur, de McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous consommons*, Paris, La Découverte, 2008.

DUMENIL G., *La position de classe des cadres et des employés. La fonction parcellaire du capitalisme*, Grenoble, Presse Universitaire de Grenoble, 1975.

DUMENIL G., LEVY D., *L'économie politique du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2003, pp. 85-98.

DUMENIL G., LEVY D., *Economie marxiste du capitalisme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003.

DUPIN C., *Discours et leçons sur l'industrie, le commerce, la marine et les sciences appliquées aux arts*, Paris, 1925.

DURAND C., *Conscience ouvrière et action syndicale*, Doctorat ès Lettres, Paris, Mouton, 1971.

DURAND C., *Le travail enchaîné, organisation du travail et domination sociale*, Paris, Ed. du Seuil, 1978.

DURAND C., PICHON A. (Coord.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck, 2001.

DURAND J.-P., *La sociologie de Marx*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1995.

DURAND J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Ed. du Seuil, 2004.

DURAND J.-P., « De l'urgence de sortir de la vulgate interactionniste », *in* Durand J.-P., Gasparini W. (dir.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès, 2007, pp. 127-141.

DURAND J.-P., WEIL R. (dir.), *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigot, 1997.

DURAND J.-P., HATZFELD N., *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Page deux, 2002.

DURAND J.-P., GASPARINI W. (dir.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès, 2007.

DURKHEIM E., *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1998 (1893).

DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Champs Flammarion, 1988 (1895).

DUVAL G., *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, Syros, 1998.

EIGLIER P., *Marketing et stratégie des services*, Paris, Economica, 2004.

EIGLIER P., LANGEARD E., *Servuction. Le marketing des services*, Paris, Mc Graw-Hill, 1987.

EYMARD DUVERNAY F., MARCHAL E., « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, XXXV, 1994, pp. 5-36.

FALZON P., CERF M. (dir.), *Situation de service : travailler dans l'interaction*, Paris, PUF, 2005.

FALZON P., PASQUALETTI L., « L'apprentissage opportuniste », *in* Benchekroun T. H., Weill-Fassina A. (Dir.), *Le travail collectif. Perspective actuelle en ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2000, pp. 121-134.

FARIDAH D., GALLOUJ C., *L'économie des services*, Grenoble, PUG, 2007.

FISHER A., *The Clash of Progress and Security*, Londres, Kelly, 1935.

FLOCCO G., *Le consentement des cadres. Contraintes économiques, sens du travail et imaginaires sociaux*, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de J.-P. Durand, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2006.

FOUCAULT M., *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

FOURASTIE J., *Le grand espoir du XXe siècle*, Paris, PUF, 1949.

FRIEDMANN G., *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946.

FRIEDMANN G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964.

FRIEDMANN G., NAVILLE P., *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 2 volumes, 1961-1962.

FUCHS V., *The Service Economy*, New York, NBER-Columbia University Press, 1968.

GADREY J., *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003 (1992).

GADREY J., « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, 35 (2), 1994, pp. 163-195.

GADREY J., *Services, la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

GADREY J., « La galaxie des services », *in* Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La découverte, 1998, pp.83-92.

GADREY J., ZARIFIAN P., *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Paris, Ed. Liaisons, 2002.

GADREY J., JANY-CATRICE F., *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2007 (2005).

GALLOUJ C., GALLOUJ F., *L'Innovation dans les services*, Paris, Economica, 1996.

GAULEJAC V. (de), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Paris, Ed. du Seuil, 2005.

GERSHUNY J., *After Industrial Society ? The Emerging Self-service Economy*, Londres, Mac Millan, 1978.

GOFFMAN E., *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Ed. de Minuit, 1968.

GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Ed. de Minuit, 1973.

GOFFMAN E., “The interaction order”, *American Sociological Review*, 48 (1), 1983, pp. 1-18 (Trad. Française dans *Sociétés*, n°0, 1984 et dans n°14, 1987).

GOLLAC M., VOLKOFF S., « Citius, Altius, Fortius. L’intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, septembre 1996, pp. 54-67.

GOLLAC M., VOLKOFF S., *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2007 (2000).

GOODWIN C., “I can do it myself : training the service customer to contribute”, *Journal of Service Marketing*, n°2 (4), 1988, pp. 71-78.

GORGEU A., MATHIEU R., « Les liens de Renault avec ses fournisseurs : équipementiers et sous-traitants », *in Les relations constructeurs fournisseurs*, Actes du GERPISA réseau international, n°14, 1995.

GORGEU A., MATHIEU R., « Nouvelles usines : nouvelles gestion des emplois ? », *Lettre du centre d’études de l’emploi*, n° 36, 1995.

GORGEU A., MATHIEU R., *Recrutement et production au plus juste : les nouvelles usines d'équipement automobile en France*, Noisy-le-Grand, CEE, (Dossier du CEE n°7) 1995.

GOUDARZI K., *Le concept de socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service*, Thèse de doctorat en marketing, sous la direction de P. Eiglier, Université d’Aix-Marseille III, 2005.

GRANDCLEMENT C., *Vendre sans vendeurs. Sociologie des dispositifs d’achalandage en supermarché*, Thèse de doctorat de socio-économie de l’innovation, sous la direction d’A. Hennion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2008.

GROSJEAN M., MONDADA L. (dir.), *La négociation au travail*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 2004.

GUERRIEN B., *L’économie néo-classique*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1993.

GUERRIEN B., « Prix, marché et microéconomie », *DEES*, 120/juin, 2000.

GUMPERZ J.-J., *Engager la conversation. Introduction à la linguistique interactionnelle*, Paris, Ed. de Minuit, 1989.

HALBWACHS M., *Les caractéristiques des classes moyennes*, Inventaire III, les classes moyennes, Paris, Alcan, 1939.

HALBWACHS M., *Classes sociales et morphologie. Les caractéristiques des classes moyennes*, Paris, Ed. de Minuit, 1972.

HANIQUE F., *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris, Erès, 2004.

HATCHUEL A., « Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription », *in* De Bandt J., Gadrey J. (dir.), *Economies de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, 1994.

HEIL C., TIFFON G., « Les ressorts de l'acceptation de la précarité institutionnalisée des doctorants vacataires », *in* Tiffon G., Garcia V. (dir.), *Le sociologue en train de se faire. Travail réflexif sur le statut d'étudiant-enseignant-chercheur*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », 2009, pp. 47-64.

HILL P., "On Goods and Services", *The review of Income and Wealth*, 4-23, 1977, pp. 315-338.

HIRSCHMAN A. O., *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995.

HONNETH A., *La société du mépris, Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte, 2008.

HUBAULT F. (coord.), *La relation de service. Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2002.

HUGHES E., « Le drame social du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, 1996, pp. 94-99.

HUGHES E., « Licence et mandat », *in* Hughes E., *Le regard sociologique*, textes réunis par Jean-Michel CHAPOULIE, Paris, Ed. de l'EHESS, 1992.

JACQUIAU C., *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel, 2000.

JEANTET A., *Le travail des guichetiers de la poste : une relation sociale à définir*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Paris X-Nanterre, 2001.

JEANTET A., « Le temps des guichetiers de La poste », *in* Durand, C., Pichon, A. (dir.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles : De Boeck, 2001, pp. 63-77.

JEANTET A., « "A votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, n°45, 2003, pp. 191-209.

JOSEPH I., *La ville sans qualité*, Paris, Ed. de l'Aube, 1998.

JOSEPH I., « Le temps partagé : le travail du Machiniste-Receveur », *Sociologie du travail*, n°1, 1999, pp. 3-22.

JOSEPH I., JEANNOT G., *Métiers du public*, Paris, CNRS, 1995.

KELLEY S. W., DONNELY J. H., SKINNER S. J., "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, 2001, pp. 315-335.

KREPS D., *A course in Microeconomic Theory*, New York, Harvester, 1990 (traduction française aux PUF).

LACOSTE M., « Langage et travail : quelques perspectives », *Sociologie du travail*, XXXVI, hors-série, 1994, pp. 45-56.

LACOSTE M., « Le langage du guichet : Accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, 65 (1), 1995, pp. 7-26.

LADRIERE P., PHARO P., QUERE L. (dir.), *Théorie de l'action*, Paris, CNRS Editions, 1993.

LAPERT D., *Le marketing des services*, Paris, Dunod, 2005.

LARSSON R., BOWEN D. E. "Organization and customer: managing design and coordination of services", *Academy of Management Review*, n°14 (2), 1989, pp. 213-233.

LAVILLE J.-L., *Sociologie des services. Entre Marché et solidarité*, Paris, Erès, coll. « Sociétés en changement », 2005.

LEFEBURE R., VENTURI G., *Gestion de la relation client. Panorama des produits et conduite de projet*, Paris, Eyrolles, 2001.

LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D., *Mercator, Théorie et pratique du marketing*, Paris, Dunod, 2006 (8ème édition).

LINHART D., *Le torticolis de l'autruche, L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Ed. du Seuil, 1991.

LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2004 (1994).

LINHART D., MOUTET A. (dir.), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, 2005.

LINHART R., « L'hôpital malade du temps », *in* Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, pp. 335-344.

LORENZI J. H., PASTRE O., TOLEDANO J., *La crise du XXème siècle*, Paris, Economica, 1980.

LOVELOCK C. H., YOUNG R. F., "Look to customers to increase productivity", *Harvard Business Review*, n°57, 1979, pp. 168-178.

MARCHAND O., THELOT C., *Le travail en France*, Paris, Nathan, 1997.

MARX K., *Le Capital*, Livre I, Sections I à IV, (tome 1), Paris, Champs Flammarion, 1985 (1867). Préface de Louis Althusser.

MARX K., *Le Capital*, Livre I, Sections V à VIII, (tome 2), Paris, Champs Flammarion, 1985 (1867).

MARX K., *Le Capital*, Livre I (nouvelle traduction française à partir de la quatrième édition allemande), Paris, PUF, coll. « Quadrige », 2006 (1867). Préface à la deuxième édition « Quadrige », avant-propos et introduction de Jean-Pierre Lefebvre.

MARX K., *Le Capital*, Livres II et III, Paris, Gallimard, coll. « folio essais », 1963 et 1968 (1885 et 1894).

MAUGERI S. (dir), *Au nom du client*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Série Sociologie de la Gestion, 2006.

MEDA D., *Qu'est-ce que la richesse ?* Paris, Aubier, 1999.

MERTON R. K., *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, The Free Press, 1957.

MICELLI S., « Nummi versus Uddevalla : apprentissage et mémoire dans la production industrielle », *Sociologie du travail*, n°3/95, pp. 345-363.

MICHALET C.-A., *Qu'est-ce que la mondialisation ? Petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre*, Paris, La Découverte 2004 (2002).

MILLS P. K., CHASE R. B., MARGULIES N., "Motivating the client/employee system as a service production strategy", *The Academy of Management Review*, n°8 (2), 1983, pp. 301-310.

MILLS P. K., MORRIS J. H., "Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation", *Academy of Management Review*, n°11 (4), 1986, pp. 726-735.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1982.

MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1990.

MISPELBLOM F., *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, La Découverte et Syros, 1999.

MISPELBLOM F., « Le secret des services : les usagers, acteurs autant qu'objets de travail », *in* Hubault F. (coord.), *La relation de service. Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2002, pp. 53-64.

MISPELBLOM F., *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2007.

MOATI P., *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 2001.

MUMFORD L., *Techniques et civilisation*, Paris, Ed. du Seuil, 1950.

NAVILLE P., *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956.

NAVILLE P., *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard, 1963.

NEUVILLE J.-P., *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Paris, Economica, 1997.

NKUITCHOU NKOUATCHET R., « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, n°4, 2005, pp. 470-484.

NKUITCHOU NKOUATCHET R., *Les ouvières du fast food: les enjeux sociaux du flux tendu dans la restauration rapide*, Paris, L'Harmattan, 2006.

NORME ISO 9001 version 2000, AFNOR, Paris, 2000.

OHL F., « La construction sociale des figures du consommateur et du client », *Sciences de la société*, n°56, mai 2002, pp. 25-41.

OHNO T., *L'esprit Toyota*, Paris, Masson, 1989.

OIRY E., D'IRIBARNE A., « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, n°1, 2001, pp. 49-66.

PAHNUEL D., « Le temps psychologique en marketing des services : les résultats d'une recherche exploratoire », *Revue française de gestion*, n°2, 2006, pp. 153-172.

PARADEISE C., LICHTENBERGER Y., « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, n°1, 2001, pp. 33-48.

PARSONS T., *Eléments pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon, 1955.

PHARO P., QUERE L. (dir.), *Les formes de l'action*, Paris, Editions de l'EHESS, 1990.

PHILONENKO G., GUIENNE V., *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

PILLON T., VATIN F., *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès, 2002.

PINTO L., « Le consommateur : agent économique et acteur politique », *Revue française de sociologie*, 31-2, 1990, pp. 179-198.

PLIHON D., *Le nouveau capitalisme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2004 (2003).

PORTER M., *Choix stratégiques et Concurrence. Techniques d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982 (1980).

POULANTZAS N., *Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui*, Paris, Ed. du Seuil, 1974.

PRAHALAD C. K., RAMASWAMY K., "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, 2000, pp. 79-87.

PRUNIER-POULMAIRE S., « Flexibilité assisté par ordinateur. Les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°134, 2000, pp. 29-36.

QUESNAY F., *Tableau économique*, Paris, Calmann-Lévy, 1969 (1758).

QUIN C., « L'appareil commercial français en 1960 », *Consommation*, Annales, du CREDOC, n°2, Avril-juin, 1962.

RAFFENNE M., SEGAL E., VIDAL R., TIFFON G., *Modélisation des emplois de service et formalisation des compétences*, CPC documents, 2009/5.

REYNAUD J.-D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. XX-2, 1979, pp. 367-376.

REYNAUD J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. XXIX-1, 1988, pp. 5-18.

REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1993.

RICARDO D., *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, Paris, Champs Flammarion, 1992 (1817).

RIFKIN J., *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*, Paris, La Découverte et Syros, 2000.

RITZER G., *Tous rationalisés !*, Paris, Alban, 1998.

ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J., *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.

SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1985 (1977).

SANDOVAL V., *Premières synthèses*, Paris, Edition ministère du travail et des affaires sociales, n°2, 1997.

SARTRE J.-P., *L'être et le néant*, Paris, Gallimard, 1943.

SASSER W. E., OLSEN R. P., WYCKOF D. D., *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Inc., 1978.

SAY J.-B., *Traité d'économie politique*, Paris, Calmann Levy, 1972 (1804).

SCHNEIDER B., BOWEN D. E., *Winning the Service Game*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

SCHÜTZ A., *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1987 (1971).

SEGAL E., *Le dévoiement des « savoir-être » : Usages sociaux et managériaux des compétences en entreprise*, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de J.-P. Durand, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2006.

SHIMIZU K., *Le toyotisme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1999.

SIMMEL G., *Le conflit*, Paris, Circé, 1995.

SINGELMANN J., *From Agriculture to Services: the Transformation of Industrial Employment*, Beverly Hills, Sage, 1978.

SKINNER B.F., *Science and Human Behavior*, New-York, The Free Press, 1953.

SMITH A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Economica, 2005 (1776).

STIGLITZ J. E., *Un autre monde : contre le fanatisme du marché*, Paris, Fayard, 2006.

STORCH H., *Cours d'économie politique ou exposition des principes qui déterminent la prospérité des nations* (sous la direction de J.-B. Say), Paris, Editions J.-P. Aillaud, Bossange, Rey et Gravier, 1823 (1ère édition Russe, 1815).

TAYLOR F.W., *Principes d'organisation scientifique*, Paris, Dunod, 1927.

TEBOUL J., *Le temps des services*, Paris, Editions d'Organisation, 1999.

TERTRE C. (du), « Services, "relation de service" et "économie immatérielle" », *in* Hubault F. (coord.), *La relation de service. Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 2002, pp. 225-235.

TERSSAC G. (de), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.

TIFFON G., « La microsociologie n'est pas de l'individualisme. Holisme dialectique et mobilisation de la subjectivité du chercheur », *in* Durand J.-P., Gasparini W. (dir.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès, 2006, pp. 85-97.

TIFFON G., « Le flux pressé tendu : de la rationalisation de l'organisation du travail à la généralisation des files d'attente », *in* Appay B. et Jeffery's S. (coord.), *Restructurations productives, précarisation, valeurs*, Toulouse, Octarès, 2009, à paraître.

TIFFON G., GARCIA V. (dir.), *Le sociologue en train de se faire. Travail réflexif sur le statut d'étudiant-enseignant-chercheur*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », 2009.

TOURAINE A., « La qualification du travail : histoire d'une notion », *Journal de psychologie normale et pathologique*, 13, 1955, pp. 27-76.

TOURAINE A., *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, Ed. du CNRS, 1955.

TOURAINE A., WIEVIORKA M., DUBET F., *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984.

UGHETTO P., « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la société*, n°56, 2002, pp. 99-113.

UGHETTO P., « Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman », *Document de travail*, n°04.09., IRES, 2004.

VALIER J., *Une brève histoire de la pensée économique*, Paris, Champs Flammarion, 2005.

VALLERY G., BONNEFOY M.-A., EKSL R., TEDESCO J., « Les échanges difficiles entre techniciens et allocataires », *Recherches et prévisions*, n°45, 1996, pp. 15-27.

VARIAN H., *L'analyse microéconomique*, Bruxelles, De Boeck Université, 1995.

VATIN F., *La fluidité industrielle. Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1987.

VELTZ P., *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, Paris, PUF, 1996.

VELTZ P. *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2008 (2000).

VEZINAT N., « Le conseiller financier de la Banque Postale : entre identité organisationnelle et identité de métier ? », *in* Causer J.-Y., Durand J.-P., Gasparini W. (coord.), *Les identités au travail. Analyses et controverses*, Toulouse, Octarès, 2009.

VEZINAT R., « Pour comprendre et analyser l'expérience du consommateur », *Gestion*, vol. 24, n°2, 1999, pp. 59-65.

VIARD J., *Le sacre du temps libre. La société des 35 heures*, Paris, Aube, 2002.

VIDAL R., *L'identité socio-professionnelle des infirmières dans un système hospitalier en mutation*, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de J.-P. Durand, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2009.

WAELLI M., *Caissière… et après? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution*, Paris, PUF, coll. « Partage du savoir », 2009.

WARIN P., « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, 34 (1), 1993, pp. 69-93.

WEBER H., *Du ketchup dans les veines. Pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's ?*, Paris, Erès, 2005.

WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

WEBER M., *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965 (1918).

WEBER M., *Economie et société. Les catégories de la sociologie*, t.1, Paris, Plon, 1971 (1922).

WELLER J.-M., « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, n°3, 1998, pp. 365-392.

WELLER J.-M., *L'Etat au guichet*. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1999.

WELLER J.-M., « Les compétences de l'agent de bureau dépendent aussi de son guichet », *Education permanente*, n°140, 1999 pp. 69-82.

WELLER J.-M., « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, n°1, vol.44, 2002, pp.75-97.

WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D., *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod, 1994.

ZARIFIAN P., *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.

ZARIFIAN P., « valeur de service et compétence », *Cahier du genre*, n°28, 2000, pp. 71-96.

ZARIFIAN P., « L'entreprise de service », *in* Gadrey J. et Zarifian P., *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Paris, Ed. Liaisons, 2002, pp. 19-56.

TABLES DES FIGURES, DES ENCADRÉS ET DES TABLEAUX

TABLES DES FIGURES, DES ENCADRÉS ET DES TABLEAUX

Table des figures :

Figure n°1 : Le triangle du service ..... p. 50
Figure n°2 : La production de services et sa commercialisation ..... p. 52
Figure n°3 : La production matérielle classique et sa commercialisation ..... p. 53
Figure n°4 : La valeur de la marchandise service ..... p. 54
Figure n° 5 : Le losange de la relation de service ..... p. 60
Figure n°6 : Le modèle des services : acteurs types et relations structurelles dans la production du service ..... p. 71
Figure n°7 : L'externalisation du temps d'ajustement de la rencontre ..... p. 85
Figure n°8 : Le rôle des clients dans le rapport au travail des experts en *front office* ..... p. 155
Figure n°9 : La contribution managériale des clients ..... p. 159
Figure n°10 : Les deux types polaires d'échanges informationnels dans la relation de service ..... p. 177
Figure n°11 : L'apprentissage par la gêne ..... p. 194
Figure n°12 : La nouvelle procédure de consommation chez McDonald's ..... p. 197
Figure n°13 : La ligne en U comme source de productivité ..... p. 211
Figure n°14 : Du prix d'achat au prix de vente : quelques notions à définir ..... p. 219
Figure n°15 : Le travail en temps masqué des kinésithérapeutes ..... p. 223
Figure n°4 bis : La valeur de la marchandise service ..... p. 251
Figure n°16 : De la fabrication du produit à la servuction ..... p. 274

Table des encadrés :

Encadré n°1 : Débat autour de la définition du service de P. Zarifian ..... p. 58
Encadré n°2 : La génèse du juste-à-temps ..... p. 80
Encadré n°3 : Le regard du chercheur sur les rapports de domination dans la relation de service ..... p. 135
Encadré n°4 : Quand l'implication fait partie du jeu : dons et contre-dons dans le collectif de travail ..... p. 192
Encadré n°5 : La manière dont K. Marx calcule la quote-part de plus-value qui revient au capitaliste commercial ..... p. 261

Table des tableaux :

Tableau n°1 : Les ressorts du principe d'externalisation de *a* : type de rencontre, type d'attente et moyens d'externaliser *a* ..... p. 99
Tableau n°2: Les innovations de procédé de service ..... p. 239
Tableau n°3 : La plus-value extra ..... p. 249

ANNEXES

ANNEXES

1. Tableau des caractéristiques sociales des kinésithérapeutes interviewés 332
2. Tableau des caractéristiques sociales des équipiers et managers du McDonald's interviewés 333
3. Tableau des caractéristiques sociales des conseillers de vente et responsables de rayon interviewées 334
4. Tableau des caractéristiques sociales des caissières et personnels encadrant interviewés 336
5. Tableau des caractéristiques sociales des téléconseillers et responsables d'équipe interviewés 337
6. Tableau des caractéristiques sociales des clients-patients interviewés 338

Les tableaux qui suivent présentent les principales caractéristiques sociales des personnes interviewées. Ils donnent à voir leurs prénoms, âges et statuts, ainsi que les conditions dans lesquelles se sont déroulés les entretiens. Certains tableaux comportent également des données complémentaires selon les spécificités des terrains étudiés.

Précisons par ailleurs que les entretiens que nous avons menés étaient de type semi-directifs et se sont structurés autour du guide d'entretien présenté en introduction générale. Leur durée a été variable, allant de 1h à 2h30, pour les entretiens réalisés auprès des experts en *front office* et personnels encadrant, tandis qu'elle n'a été que de 30 minutes à 1h, pour ceux menés auprès de clients. Enfin, ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits et analysés de manière systématique, à l'exception de ceux réalisés auprès des salariés de France Télécom et de certains clients. Pour diverses raisons (conditions d'accès au terrain pour les uns et commodité pour les autres), avec eux, les discours ont été recueillis par prises de notes.

1. Tableau des caractéristiques sociales des kinésithérapeutes interviewés

	Prénom	Type d'organisation du travail	Statut	Avec ou sans collègues	Age	Ville	Situation Familiale	Lieu de l'entretien
1	Nicolas	Traite patient par patient	Libéral	Seul	32	Loiret	Marié, 2 enfants	A son domicile
2	Joffrey	Traite patient par patient	Libéral (assistant) Salarié (en maison de retraite)	Avec	30	Région parisienne	Concubin	A son domicile
3	Yannick	Traite patient par patient	Libéral	Avec	31	Bretagne	Marié, 2 enfants	A son domicile
4	Thomas	Travaille en temps masqué	Libéral	Avec	32	Région parisienne	Concubin	A son domicile
5	Yoann	Travaille en temps masqué	Libéral	Avec	37	Sartre	Marié, 2 enfants	A son domicile
6	Raphaëlle	Traite patient par patient	Libérale	Avec	31	Région parisienne	Célibataire	A son domicile
7	Jean-François	Travaille en temps masqué	Libéral	Avec	33	Annecy	Concubin, 1 enfant	A son domicile
8	Thibault	Travaille en temps masqué	Libéral (assistant)	Avec	30	Annecy	Célibataire	A son domicile
9	Gwénaëlle	Traite patient par patient	Libérale Salariée (hôpital)	Sans	27	Loiret	Mariée, 2 enfants	A son domicile
10	Karine	Travaille en temps masqué	Libérale	Avec	40	Annecy	Célibataire, 2 enfants	A son domicile

2. Tableau des caractéristiques sociales des équipiers et managers du McDonald's interviewés

	Prénom	Fonction	Age	Restaurant	Statut	Lieu de l'entretien
11	Arnaud	Manager	28	Moissy Cramayel	Salarié à plein temps	Dans le restaurant
12	Céline	Manager	28	Lieusaint	Salariée à plein temps	Dans le restaurant
13	Abdel	Manager	25	Cesson	Salarié à plein temps	Dans le restaurant
14	Aurélie	Equipier polyvalent (postée en *front office*)	27	Champs Elysée	Salariée à temps partiel/étudiante	A son domicile
15	Kadija	Equipier polyvalent (postée en *front office*)	18	Moissy Cramayel	Salariée à temps partiel/étudiante	Dans un café
16	Elodie	Equipier polyvalent (postée en *front office*)	21	Moissy Cramayel	Salariée à temps partiel/étudiante	Dans un café
17	Romain	Equipier polyvalent (posté en *front office*)	19	Moissy Cramayel	Salarié à temps partiel/étudiant	Dans le restaurant
18	Ludivine	Equipier polyvalent (postée en *front office*)	19	Cesson	Salariée à temps partiel/étudiante	A son domicile
19	Fabien	Equipier polyvalent (posté en *front office*)	20	Cesson	Salarié à temps partiel/étudiant	Dans le restaurant
20	Myriam	Equipier polyvalent (postée en *front office*)	18	Lieusaint	Salariée à temps partiel/étudiante	Dans le restaurant

3. Tableau des caractéristiques sociales des conseillers de vente et responsables de rayon interviewés

	Prénom	**Statut**	**Age**	**Ancienneté**	**Niveau d'étude**	**Lieu de l'entretien**
21	Eric	Responsable de rayon	26	3 ans	Bac + 5	Dans un café
22	Gilles	Responsable de rayon	41	17 ans	Bac	Dans l'entreprise
23	Nicolas	Responsable du service « livraison »	35	5 ans	Bac + 3	Dans un café
24	Jérémy	Conseiller de vente (étudiant à temps partiel)	26	5 ans	Bac + 5	Dans un parc
25	Boris	Conseiller de vente (étudiant à temps partiel)	21	1,5 ans	Bac + 4	Dans un café
26	Damien	Conseiller de vente (étudiant à temps partiel)	20	10 mois	Bac + 3	Dans un café
27	Grégory	Conseiller de vente (étudiant à temps partiel)	25	3 ans	Bac + 2	Dans un café
28	Alexis	Conseiller de vente (à plein temps)	25	8 ans	Bac + 1	Dans un café
29	Sébastien	Conseiller de vente (à plein temps)	25	1,5 ans	Bac	Dans un café
30	Philippe	Conseiller de vente (à plein temps)	37	12 ans	Bac + 2	Dans un café

	Prénom	Statut	Age	Ancienneté	Niveau d'étude	Lieu de l'entretien
31	Jean-Yves	Conseiller de vente (à plein temps)	46	1,5 ans	-	A son domicile
32	Thierry	Conseiller de vente (à plein temps)	37	10 ans	BEPC	Dans un café

4. Tableau des caractéristiques sociales des caissières et personnels encadrant interviewés

	Prénom	Statut	Age	Ancienneté	Niveau d'étude	Lieu de l'entretien
33	François	Chef de secteur (cadre)	38	9 ans	Bac + 5	Dans l'entreprise
34	Marie	Responsable (agent de maîtrise)	39	18ans	BEPC	Dans un café
35	Hervé	Responsable (agent de maîtrise)	35	14 ans	Bac + 2	A son domicile
36	Magali	Caissière (étudiante à temps partiel)	21	2,5 ans	Bac + 1	Dans un café
37	Céline	Caissière (étudiante à temps partiel)	19	9 mois	Bac	Dans un café
38	Aurélie	Caissière (étudiante à temps partiel)	23	2 ans	Bac + 5	Dans un café
39	Marine	Caissière (étudiante à temps partiel)	20	1,5 an	Bac	Dans un café
40	Patricia	Caissière (à plein temps)	44	12 ans	-	Dans un café
41	Gaëlle	Caissière (à plein temps)	28	3 ans	Bac + 3	Dans un café
42	Brigitte	Caissière (à plein temps)			BEPC	Dans un café
43		Caissière (à plein temps)		ans	Bac	Dans un café

5. Tableau des caractéristiques sociales des téléconseillers et responsables d'équipe interviewés

	Prénom	Statut	Age	Niveau d'étude	Lieu de l'entretien
44	Frédéric	Responsable qualité	38	Bac + 5	Dans l'entreprise
45	Daniel	Responsable d'équipe	41	Bac + 2	Dans l'entreprise
46	Yannick	Responsable d'équipe	43	Bac + 2	Dans l'entreprise
47	Marie-Pierre	Téléconseillère	45	Bac	Dans l'entreprise
48	Julien	Téléconseiller	32	Bac + 2	Dans l'entreprise
49	Claude	Téléconseiller	37	Bac	Dans l'entreprise
50	Michèle	Téléconseillère	40	Bac	Dans l'entreprise
51	Christian	Téléconseiller	47	Bac	Dans l'entreprise
52	Yves	Téléconseiller (intérimaire)	23	Bac + 3	Dans l'entreprise
53	Pascal	Téléconseille (intérimaire)r	24	Bac + 2	Dans l'entreprise

6. Tableau des caractéristiques sociales des clients-patients interviewés

	Prénom	Statut	Age	Situation familiale	Niveau d'étude	Lieu de l'entretien
54	Gérald	Agent de sécurité (au chômage)	25	Marié, père de trois enfants	-	A son domicile
55	Raphaël	Préparateur de commande	27	Marié, père de un enfant	BEPC	A son domicile
56	Khalil	Maître d'Internat	29	Célibataire sans enfant	Bac	Dans un café
57	Sandra	Professeur des écoles	32	Célibataire sans enfant	Bac + 3	A son domicile
58	Muriel	Journaliste	29	Célibataire sans enfant	Bac + 4	A son domicile
59	Guillaume	Documentaliste	36	Célibataire sans enfant	Bac + 2	A son domicile
60	Philippe	Comptable	27	Célibataire sans enfant	Bac + 2	A son domicile
61	Arnaud	Banquier	29	Marié, père de un enfant	Bac	A son domicile
62	Jean-François	Lycéen	15	Célibataire sans enfant	En cours	Dans un café
63	Thibault	Lycéen	16	Célibataire sans enfant	En cours	Dans un café
64	Christophe	Lycéen	19	Célibataire sans enfant	En cours	Dans un café
65	Cédric	Lycéen	16	Célibataire sans enfant	En cours	Dans un café
66	Jean-Michel	Lycéen	17	Célibataire sans enfant	En cours	Dans un café
67	Marc	Lycéen	18	Célibataire sans enfant	En cours	Dans un café

	Prénom	Statut	Age	Situation familiale	Niveau d'étude	Lieu de l'entretien
68	Carole	Mère au foyer	37	Mariée, mère de trois enfant	Bac + 2	A son domicile
69	Camille	Educatrice spécialisée	28	Mariée, mère de deux enfants	Bac + 3	A son domicile
70	Olivier	Comptable	33	Marié, père de un enfant	Bac + 2	A son domicile
71	Sébastien	Ingénieur	32	Marié, père de deux enfants	Bac + 5	A son domicile
72	Alexandre	Cadre dans la grande distribution	36	Marié, père de trois enfants	Bac	A son domicile
73	Fabien	Réceptionniste	29	Concubin, père de deux enfants	Bac	A son domicile
74	Pascal	Professeur d'histoire	37	Célibataire	Bac + 4	Dans un café
75	Denise	Retraitée	81	Veuve, mère et grand-mère	-	A son domicile
76	Geneviève	Retraitée	76	Mariée, mère et grand-mère	-	A son domicile

Résumé

La création de valeur par le client
De la marchandise service à la théorie du néo-surtravail

Cette thèse analyse le rôle que jouent les clients dans l'efficacité productive des entreprises de service. Après avoir présenté la conception de la valeur dans laquelle elle s'inscrit et défini ce qui caractérise la *marchandise service*, elle s'appuie sur une enquête de terrain menée auprès de clients et personnels de contact de la restauration rapide, de la grande distribution, des centres d'appels et du secteur paramédical, pour montrer qu'il existe quatre sortes de contribution des clients à l'efficacité productive des entreprises de service. La première est ce que l'on appelle l'*astreinte client.* Elle est le produit d'une certaine organisation du travail et contribue à réduire la porosité du temps de travail des personnels de contact. La seconde est la *contribution managériale des clients*. Elle renvoie au rôle que tiennent les clients dans l'encadrement et le rapport au travail des experts en *front office*. La troisième est l'*intensification* de leur contribution informationnelle. Elle se retrouve dans certaines situations de service, sous l'effet de la pression exercée par les personnels de contact et les autres clients. La quatrième, enfin, est l'*augmentation* de leur participation au procès de production. Concrètement, elle renvoie à toutes les situations de service dans lesquelles les clients prennent en charge de nouvelles tâches à la place des experts en *front office.*

Ces différentes sortes de contribution des clients constituent les pièces d'un puzzle qui, une fois mises en discussion avec les théories de la valeur et de l'exploitation de K. Marx, donnent naissance à la théorie du *néo-surtravail* et aux concepts fondamentaux de la thèse : la *néo plus-value extra* et la *néo plus-value relative*.

Mots clés : Industrialisation des services / Services / Clients / Valeur / Plus-value / Efficacité productive / Relation de service / Personnels de contact / Interactions / Innovations de procédé / Sens du travail / Rapport au travail / Implication / Encadrement / Management / Flux tendu / Flux client.

Abstract

The customer's value creation
From the "marchandise service" to the néo-surplus labour theory

This thesis analyzes the role played by customers in the productive efficiency of service firms. After introducing the concept of value of its framework and defining what characterizes a "*marchandise service*", it relies on a survey conducted among customers and staff of different sectors (fast food, chain store retail, call centers and paramedical ones), to show that there are four sorts of customers' contribution to the productive efficiency of service firms. The first one is the "*astreinte client*". It is the consequence of a specific work organization, and it helps to reduce the porosity of the working time of the staff. The second one is the *customers' managerial contribution*. It refers to the role played by customers in the management, and to the attitude to work of front office experts. The third one is the *intensification* of their informational contribution. It is found in certain service situations, as a result of pressure from staff and other customers. Finally, the fourth one is the *increase* of their participation in the production process. Basically, it refers to all service situations in which customers take on new tasks in place of front office experts.

These different sorts of customers contribution are the pieces of a puzzle which, when discussed with the theories of value and exploitation of K. Marx, create the *néo-surplus labour theory* and the fundamental concepts of this thesis : the *extra neo surplus value*, and the *relative neo surplus value*.

Key words : Service industrialization / Services / Customers / Value / Surplus value. / Productive efficiency / Service relationship / Staff / Interactions / Process innovations / Sense of work / Attitude to work / Implication / Involvement / Management / Just-in-Time production / Customer flow.