

MOBILISER LES RESSOURCES HUMAINES SUR LA RELATION DE SERVICE DANS UNE ENTREPRISE DE RESEAU EN MUTATIONS : CONTRAINTES ET POTENTIALITES CONTRADICTOIRES

Christian MAHIEU

INTRODUCTION

Les transformations professionnelles des entreprises s'opèrent de plus en plus souvent en liaison étroite avec l'affirmation d'un rôle désormais central joué par la relation de service. Ce que les entreprises appellent désormais l'"orientation client" tend à devenir le paradigme central de l'allocation et de la mobilisation des ressources humaines.

Le présent texte propose quelques réflexions sur la portée de cette liaison. Il en souligne les contraintes nouvelles, mais aussi les potentialités contradictoires.

Dans les nouvelles situations professionnelles qu'implique l'exercice de la relation de service, les salariés sont confrontés à de nouvelles modalités de travail en contact direct ou indirect avec le client. Ces modalités s'accompagnent d'exigences concernant les fonctionnements individuels et collectifs, les horaires de travail, l'apprentissage de nouvelles compétences...

Ces nouvelles situations de travail sont tout à la fois porteuses de contraintes, de possibles ségrégations entre les catégories de salariés, voire d'exclusion pour celles qui apparaissent inaptes à ces situations. Mais elles présentent également des potentialités de nouveaux développements professionnels individuels et collectifs.

Il est désormais courant de décrire de façon juxtaposée ces contraintes, liées au contact client, à la flexibilité recherchée des horaires de travail et les nouvelles modalités de travail faites de responsabilité et de compétences plus ou moins reconnues. Ces modalités sont alors souvent présentées comme devant faire l'objet d'aménagements (et parmi celles-ci la réduction du temps de travail n'est pas l'un des moindres) au titre des compensations nécessaires à la faisabilité sociale d'évolutions perçues comme imposées par le marché.

Que cette relation au client puisse générer des rapports nouveaux entre les différents contributeurs à la relation de service est une thématique moins souvent envisagée. Nous la mettons, quant à nous, au centre de notre réflexion. Les questions auxquelles nous souhaitons commencer à répondre sont alors les suivantes.

Dans quelle mesure la relation de service est-elle au centre des évolutions professionnelles des entités opérationnelles des entreprises ? Dans quelle mesure cette relation de service est-elle perçue comme une interaction forte avec des clients repérés et connus ? Dans quelle mesure ce rapport au client est-il perçu comme source de connaissances nouvelles à partager ? Dans quelle mesure ces connaissances reposent-elles sur une compréhension des clients, de leurs modes de vie et de travail, ce qui suppose une analyse des rapports économiques et sociaux, voire anthropologiques qui structurent les clients (les réseaux, les communautés d'usages et d'intérêts, ...) ? Dans quelle mesure la mise en commun de ces connaissances est-elle refondatrice de nouveaux, rapports sociaux tant avec l'environnement qu'au sein même de l'entreprise ?

Pour qu'il en soit ainsi, et donc que les contradictions soulignées précédemment puissent jouer positivement, il faut que des conditions objectives et subjectives soient réunies : des conditions liées aux modes de fonctionnement et de management, à la reconnaissance des efforts faits, aux perspectives ouvertes tant sur le plan collectif de l'entreprise que sur celui des groupes identitaires auxquels s'identifient les salariés et que celui des individus eux-mêmes. Nous aborderons ces conditions en conclusion.

Dans le présent texte, nous centrerons notre propos sur les éléments contradictoires de ces nouvelles modalités de travail, tels qu'ils émergent dans une grande entreprise de réseau qui vit une mutation rapide et profonde vers les activités de service¹.

La démarche d'analyse privilégiée ici se situe dans une approche actionnaliste, évolutionniste et constructiviste et prend en compte deux niveaux, celui de l'action et des pratiques managériales et celui de l'action collective et des transformations des systèmes de représentation et des schèmes socio-cognitifs.

Par cette analyse, nous montrerons les contraintes mais aussi les potentialités contradictoires que représentent les activités en lien avec la relation de service.

I. LE CONTEXTE SOUS JACENT DES MUTATIONS PROFESSIONNELLES ET DES FORMES DE MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

1. L'émergence d'un nouveau modèle de compétitivité axé sur le service

Le fait que l'"orientation client" soit désormais "cause et moteur" des évolutions organisationnelles et qu'elle soit requise non seulement pour les commerciaux ou les spécialistes du marketing mais pour l'ensemble des niveaux et fonctions de l'entreprise réside dans l'émergence d'un nouveau modèle de compétitivité : un modèle axé sur le service. C'est dans cette perspective que se place l'analyse proposée ici. On peut résumer les principaux aspects de ce modèle de compétitivité de la façon suivante.

L'entreprise envisagée ici est confrontée aux enjeux de compétitivité que provoque la mise en concurrence de ces activités. Mais de quel modèle de compétitivité s'agit-il et quel en est l'enjeu pour une entreprise de réseau²?

¹ Cette analyse s'appuie sur un dispositif expérimental caractérisé brièvement de la façon suivante :

- Ce dispositif repose tout d'abord sur une observation longitudinale des transformations d'une grande entreprise de réseau confrontée à de forts enjeux de concurrence. Cette observation est possible du fait du partenariat établi avec une des instances centrales en charge de l'animation du changement dans cette entreprise ;

- Ce partenariat permet une observation participante de certaines phases de l'évolution de l'entreprise, et ce en situation d'accompagnement de projet de transformation ou d'audit de certains d'entre eux ;

Interviennent dans ce cadre :

- Des enquêtes auprès de responsables de plusieurs entités locales ;

- Une enquête en profondeur par entretiens individuels non directifs (35 dans le cas de cette seule enquête) avec un échantillon significatif dans l'une de ces entités en charge de la commercialisation des produits/services ;

- Des comparaisons avec des situations existantes dans d'autres entreprises permettent de relativiser les situations observées dans l'entreprise plus particulièrement envisagée ici.

² On considère traditionnellement une entreprise de réseau comme l'intégration de trois types d'activités.

Premier type d'activités : celles qui sont liées à la construction et à la maintenance d'infrastructures. La construction et l'exploitation de ces infrastructures donnent généralement lieu à des rendements d'échelle importants, à des investissements spécifiques et à des coûts fixes irréversibles. Par exemple, dans le cas des télécommunications, l'infrastructure est constituée des équipements de transmission interurbaine et de distribution locale.

Deuxième type d'activités : les services intermédiaires de contrôle-commande. Leur fonction est d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure, de l'activer en vue de réaliser l'intermédiation promise par le réseau. Ces services sont auto-consommés par le réseau pour assurer son propre fonctionnement. Pour ce qui concerne les télécommunications, ces services articuleront les activités liées à l'intelligence de la commutation, c'est-à-dire la gestion des protocoles d'acheminement des flux, et à leurs services supports.

Troisième type d'activités : les services "finaux" d'utilisation, dont la vocation est de fournir des prestations différenciées et adaptées aux différentes catégories de clients. Ces services mobilisent les infrastructures et plus particulièrement les installations de desserte locale. C'est ici un type d'activité où les coûts fixes sont peu importants. Dans le domaine des télécommunications, les services finaux correspondent à une gamme de produits proposés à la clientèle en combinant nature et débit du signal (voix, données, images), qualité de transmission, rapidité, valeur ajoutée, etc...

Les grandes entreprises publiques françaises de réseau inscrivent désormais leurs activités et leur stratégie dans un environnement concurrentiel largement ouvert sur le monde entier. Elles ont à articuler ces nouvelles contraintes avec des obligations de service public. Ces évolutions supposent l'élaboration de nouvelles réglementations, au plan national, européen, ou mondial.

Pendant toute cette période d'entrée progressive sur le marché, l'une des entreprises sur laquelle repose principalement cette analyse, a eu une politique de création d'une offre très riche de produits, d'un haut niveau technologique, et très diversifiée. Elle doit désormais aborder une phase nouvelle de recherche de la compétitivité prenant en compte tous les éléments hors coûts ?

Il faut alors développer des services dans autant de niches que la déréglementation le permet et l'oblige. Mais encore faut-il s'assurer que ces services répondent vraiment à une demande ou à un usage. Aussi convient-il de s'efforcer de connaître ceux-ci toujours mieux, en préalable au lancement du produit/service.

Dans de telles stratégies hors coûts, le prix de mise sur le marché n'est plus l'élément exclusif, même si la politique tarifaire demeure essentielle. L'avantage compétitif est aussi, et parfois même d'abord, obtenu par l'innovation et la qualité de la réponse au besoin et à l'usage immédiat du client. La contribution des activités d'exploitation des réseaux à cette stratégie de compétitivité hors coûts est désormais essentielle. La recherche de la réactivité et de la qualité, dans la mobilisation des activités nécessaires à la création de tous les services constitutifs de cette offre compétitive, doit aussi permettre de faire diminuer de nombreux coûts.

Cette stratégie suppose alors une valorisation des compétences adaptées à la mise en œuvre de cette qualité et de cette réactivité. Cette valorisation est une donnée essentielle pour que les différents personnels puissent être impliqués dans une telle stratégie.

Pour bénéficier d'un véritable avantage concurrentiel, il faudra s'assurer avec la plus grande célérité de l'adaptation de l'offre à cette demande, et, pour cela, apprécier finement les formes concrètes d'usage des nouveaux services justement conçus pour répondre à une demande perçue ou potentielle. Ceci conditionne notamment l'établissement d'une relation de qualité avec le client, sa fidélisation, la construction d'une relation durable avec lui³.

L'établissement d'une telle relation correspond à des moments très différents de l'usage des produits/services offerts. Bien sûr le contact commercial initie la relation. Mais c'est à l'occasion de la première difficulté qu'elle se teste. Ce pourrait être un problème lié à la qualité du service, à la disponibilité du service offert. Ce pourrait être aussi un problème lié à la transaction commerciale elle-même, à la facturation, au recouvrement... La satisfaction du client, assurance de sa fidélisation, exige un recensement et un traitement de toutes ces sources éventuelles de dysfonctionnement dans le cadre d'une relation de service globale avec l'entreprise. Mais, en même temps que globale, cette relation doit être efficace et simple ; se traduire par un nombre limité de relations interindividuelles, coordonnées et convergentes ; visant collectivement à la qualité de la relation de service.

Certes, les activités menées au niveau de l'exploitation du réseau n'impliquent pas un contact direct avec le client, mais elles n'en nécessitent pas moins, pour qui les met en œuvre, la connaissance des caractéristiques du client, des caractéristiques du produit/service, et de leur adaptation réciproque appréciée dans les délais très rapides.

Cette connaissance complexe devient ainsi une des conditions essentielles des fonctionnements organisationnels et des formes de mobilisation des ressources humaines. C'est pourquoi il nous faut placer au cœur de l'analyse de ces fonctionnements la question de l'appréciation de la diversité des situations contribuant à l'établissement de la relation de service.

Dès lors, la performance recherchée est bien la maximisation des contributions convergentes à l'établissement de cette relation. Il importe cependant de bénéficier d'une capacité d'intervention permettant une courbe d'expérience rapide, de façon à valoriser

Cf. Nicolas Curien : "Introduction", in *Economie et management des entreprises de réseau*, sous la direction de N. Curien, Economica, Paris, 1992, p XIX.

³ Cf. sur ce point l'ensemble des travaux de Jean Gadrey, notamment, sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey : "Relations de service, marchés de services", CNRS Editions, Paris, 1994.

très vite le service, à l'industrialiser rapidement et à réaliser des baisses de coûts significatives.

En effet, la question de la baisse des coûts, si elle n'est pas première dans ce type de stratégie, elle n'en demeure pas moins, très importante. Cela exige une grande qualité des processus de mise au point des services, mais aussi une grande flexibilité et une grande réactivité dans toutes les activités qui contribuent à la mise en œuvre du service pour le client. De plus, la qualité de ces éléments hors coûts est décisive pour l'abaissement des coûts eux-mêmes.

La performance qui est alors recherchée c'est la maximisation des contributions convergentes à l'établissement de la relation de service. Cette nouvelle approche de la performance attendue va de paire avec la diffusion, dans l'organisation, d'une capacité d'analyse stratégique des attentes client et des modes prévisibles d'usage par le client des produits et services.

C'est à ce modèle de compétitivité auquel de nombreuses entreprises comme celle envisagée ici est confrontée. Dans ce cadre elle doit donc faire face à un enjeu majeur de standardisation/différenciation d'offres de services compétitives. En effet, il lui faut développer une stratégie offensive d'offres de service compétitives qui soit compatible avec le nécessaire besoin de standardisation qu'induit le poids économique de ses infrastructures (et en tout premier lieu l'existence de son réseau national) et la nécessité de répondre aux besoins de différenciation de ces offres qu'induisent les demandes et les attentes singulières des clients. Dans cette optique, l'approche de l'organisation, et les représentations qu'il convient de s'en faire, sont profondément bouleversées, notamment en ce qui concerne la conception de la performance économique. La remise en cause des modèles traditionnels de l'efficacité et de l'efficacité supposent de prendre en compte d'autres variables économiques que les seules variables financières, les coûts et les prix. La qualité de service devient un critère central de la dynamique de la performance globale. Cette transformation du modèle de compétitivité et le type de démarche stratégique qu'il impulse induit une toute autre approche de la gestion et de la mobilisation des ressources humaines. C'est particulièrement vrai concernant la question de la formation, de la mobilisation et de la reconnaissance des compétences ainsi que du déploiement / redéploiement des emplois.

2. Les facteurs de stabilisation des formes de la mobilisation des ressources humaines : les héritages socio-cognitifs

Dans l'entreprise envisagée ici comme base de notre réflexion, au moment où s'affirme pour elle la nécessité de mobiliser prioritairement ses ressources humaines sur la relation de service, et donc de développer de nouvelles compétences et de former les personnels, de mettre en œuvre des fonctionnements centrés sur la relation de service et de bâtir des dispositifs de pilotage axés sur l'évaluation de ces fonctionnements, l'héritage bureaucratique pèse encore fortement quand bien même des évolutions considérables se sont produites.

L'héritage de la problématique organisationnelle.

"Organiser", c'est avant tout créer les conditions techniques du déploiement du réseau sur l'ensemble du territoire national, de l'exploitation et de la maintenance de ce réseau ainsi que la gestion des demandes de raccordement à ce réseau. C'est cette problématique organisationnelle qui génère la structuration des entités et des activités, ainsi que les modes d'allocation des ressources, en tout premier lieu les ressources humaines. "Organiser" dans ce contexte, c'est aussi concevoir "en central", parfois dans les moindres détails, les procédures, les directives permettant un déploiement territorial cohérent et optimum.

L'héritage des métiers ou la question des coopérations transversales.

La conception des métiers est alignée sur cette problématique organisationnelle. Elle valorise les métiers en fonction de leur rôle dans la construction et l'exploitation du réseau. Les métiers techniques dominent des métiers liés à la mise à disposition du réseau qui ne s'affirment pas d'emblée comme des métiers commerciaux et de services... Les métiers se coordonnent pour assurer le raccordement des usagers au réseau plus qu'ils ne coopèrent pour envisager à leur niveau une offre de service.

L'héritage du rapport à l'entreprise et à l'emploi.

Les acteurs locaux ne se perçoivent pas en responsabilité d'une performance économique. Ils se voient globalement comme des contributeurs techniques à une mission de service public qui attendent, en contrepartie de leur contribution technique, un salaire dans le cadre d'un emploi et d'un mode de direction perçus sous une triple dimension :

- une dimension statutaire,

A l'emploi correspond un statut, celui de la fonction publique, acquis par concours et décliné en différents grades. Les règles de promotion sont régies, au sein de ce statut, par la passation d'examens, de concours et l'obtention de diplômes. L'ensemble forme un système stratifié dans lequel les rapports inter strates et inter catégoriels dépendent d'autres règles que les complémentarités fonctionnelles et les modes de coopération.

- une dimension professionnelle,

Le professionnalisme est assimilé à la maîtrise d'un ensemble de techniques et de méthodes, y compris dans le domaine commercial en émergence. Les différentes catégories sont avant tout repérées et "classées" suivant leur niveau d'expertise technique et de diplôme.

- une dimension gestionnaire,

Le mode de direction est, jusqu'à une époque récente, marqué par des édictions de règles et de directives portées par la hiérarchie dans une logique de contrôle centralisé. La régulation se fait par la gestion d'enveloppes budgétaires, le suivi d'indicateurs techniques et le contrôle des règles statutaires. Ce mode de direction est désormais remis en cause. Des pratiques nouvelles, alternatives aux premières, s'expérimentent.

L'héritage du service public.

Le rapport au public est bien perçu comme la raison d'être des activités. Il est valorisé en terme de conscience professionnelle. Jusqu'à une date récente, le rapport à l'environnement est exprimé davantage en terme d'usagers indifférenciés, à traiter de façon égalitaire, que de clients appartenant à des marchés spécifiques. Les représentations en la matière sont cependant en pleines mutations. Une première segmentation en trois marchés spécifiques est désormais acceptée et se traduit dans l'organisation des entités opérationnelles. L'orientation est cependant d'aller plus loin et de distinguer, au sein de ces marchés, des clientèles ciblées auprès desquelles des offres spécifiques pourraient être faites.

II. CONTRAINTES ET POTENTIALITES DES MUTATIONS PROFESSIONNELLES PRIVILEGIANT LA RELATION DE SERVICE

1. Développer une organisation " extravertie " : les difficultés de l'anticipation et de la gestion des évolutions professionnelles

Dans une publication récente⁴, nous montrons que solliciter l'initiative stratégique locale devient une nécessité pour nombre d'entreprises. Ces entreprises ne peuvent s'adapter aux enjeux d'une concurrence accrue et d'une grande turbulence des marchés, des demandes et des potentialités d'offres liées à l'évolution des modes d'usage des produits et services qu'en multipliant les capteurs, seuls à même de saisir tous les signaux faibles que leur envoie l'environnement. C'est particulièrement le cas pour l'entreprise de réseau envisagée dans l'enquête principale qui guide notre réflexion. Malgré le paradoxe de cette sollicitation (contribuer à la stratégie et être exclus des décisions stratégiques majeures) nous montrons que cette perspective ne peut être dissociée d'une analyse des conditions de l'implication, voire de l'engagement des acteurs dans la démarche stratégique de l'entreprise. Dans ce même texte, nous soulignons toutes les contraintes, les difficultés mais aussi les potentialités de la construction de cette action stratégique locale.

Face à ces enjeux, malgré des facteurs de stabilisation d'une organisation centrée sur la conception, le déploiement et l'exploitation d'un réseau d'infrastructures, cette organisation entre certes en mouvement. Mais, dans un premier temps, cette mise en mouvement intervient surtout dans une logique d'optimisation de ses fonctionnements internes et de réduction de ses coûts d'exploitation, alors qu'il lui est demandé de se tourner vers l'extérieur, en quelque sorte de "s'extravertir" et de penser son évolution en ouvrant son regard sur les transformations de son environnement. Les difficultés rencontrées dans la construction d'une compétence stratégique locale résident dans une large mesure dans la mise en œuvre de cette capacité d'extraversion.

Élaborer une stratégie locale suppose une double perspective d'extraversion du regard difficile à acquérir pour les acteurs locaux. Regarder "dehors" n'est pas si facile.⁵

⁴ P. Besson, C. Mahieu, "Construire une stratégie locale : enjeux, contraintes et potentialité", communication à la 8^{ème} Conférence de l'AIMS, 26, 27, 28 mai 1999, Châtenay-Malabry.

⁵ Besson P. (éds) (1997), *Devant, Dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert.

En effet, il s'agit, d'une part, de sortir d'une représentation du système d'activités auquel chacun participe structuré par métiers techniques et familles de ressources, pour adopter une représentation des activités structurée par les résultats et les produits, surtout si les produits sont en fait valorisés en tant que services. Il s'agit, d'autre part, de sortir d'une représentation structurée par domaines de responsabilité correspondant à un regard tourné vers l'interne, même s'il se focalise sur un découpage territorial lié à des choix organisationnels.

La réflexion se complexifie et les apprentissages nécessaires aussi, lorsqu'il s'agit de concevoir des processus d'ingénierie d'offre de service qui suppose, d'une part, l'établissement d'une relation de service avec le client dans laquelle ce dernier intervient dans l'élaboration même du service et, d'autre part, de nouveaux rapports de coopération en interne.

Mais la difficulté majeure réside dans le fait qu'il leur est demandé de s'interroger sur l'ensemble de leurs activités et de les mettre en relation avec les demandes provenant de leur environnement. L'efficacité repose désormais sur leur capacité à réagir aux demandes exprimées par les clients, voire à anticiper ces demandes par l'analyse de leurs besoins latents.

Des évolutions professionnelles non mises en perspective par les choix stratégiques.

Dans l'entité de commercialisation étudiée ici comme dans toutes celles de l'entreprise de réseau sur laquelle portent principalement nos recherches, les orientations présentées ci-dessus sont censées impulser désormais les évolutions professionnelles.

Les difficultés éprouvées par ces entités (les Agences) pour se doter d'une stratégie locale⁶ sont à relier avec celles qu'elles rencontrent lorsqu'elles tentent de faire évoluer leurs compétences, leurs modes de fonctionnement et leurs formes de gestion des ressources humaines.

Ces évolutions concernent potentiellement les activités et les entités en charge du contact client direct (le réseau de distribution) et indirect (les services d'accueil téléphonique, les services consommateurs, le SAV, voire les entités en charge de la mise en service des produits et équipements supports de services), les ressources qui y sont affectées, les compétences valorisées et reconnues.

Les choix organisationnels apparaissent cependant peu, ou pas, cadrés par des choix stratégiques élaborés localement. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela :

- Le caractère incomplet d'une démarche stratégique qui est en plein apprentissage ;
- Le fait qu'elle n'exprime pas une " ambition " locale et ne se traduise pas dans des objectifs économiques de croissance, eux-mêmes basés sur une amélioration de la relation de service ;
- Le fait que cette " ambition ", lorsqu'elle est exprimée, reste intentionnelle et déclarative et qu'elle ne se met que peu en œuvre dans des actions d'anticipation, en plans opérationnels.

Il faut constater que les évolutions professionnelles ne sont pas guidées par des scénarios organisationnels correspondant à autant de scénarios de conception et de mise en œuvre d'offres de service. Jusqu'à ce jour, l'exercice stratégique tel que développé dans les entités opérationnelles montre ses limites. Bien qu'initié par les équipes dirigeantes de ces entités, il est, la plupart du temps, en quelque sorte, écrasé par la construction d'un budget d'entité réduit à une compilation de données historiques comptables sans permettre l'affirmation d'une ambition, la construction d'un compte de résultat et la définition d'un plan d'actions stratégiques valorisées.

Des évolutions professionnelles qui paraissent surtout résulter d'une logique de rationalisation/standardisation des ressources humaines.

Certes, on peut constater un début d'expression, de compréhension et de mise en œuvre d'une logique de création de valeur. Les entretiens avec les différents types de personnel dans l'entité commerciale enquêtée en attestent. Mettre en œuvre une telle logique suppose une approche des ressources humaines et de leur allocation en fonction d'hypothèses d'offres de services potentiellement créatrices de valeur. Plusieurs éléments s'opposent à cela, ou, tout au moins, freinent, voire même contredisent les apprentissages en cours.

⁶ Cf. P. Besson, C. Mahieu, opus cité p 9.

En effet, il est difficile de jouer la dynamique du compte de résultat du fait de l'étroitesse des marges de manœuvre existant au niveau de l'unité opérationnelle. Bien évidemment, des marges de manœuvre existent concernant les "produits". C'est l'objet de l'action commerciale. Mais il faut contrer les offensives de la concurrence et rechercher les sources de valeur et de croissance du chiffre d'affaires en local, dans le cadre d'une politique tarifaire pilotée en central. Des marges de manœuvre existent aussi concernant les charges internes. Mais, d'une part, elles supposent de faire baisser des coûts d'accès au réseau. On ne peut le faire qu'en inventant de nouvelles coopérations transverses entre entités techniques et entités commerciales. D'autre part, les charges internes que représentent les frais de personnel sont fixes dans une large mesure.

Dans cette situation complexe, compte tenu de la faiblesse des apprentissages faits en matière de pilotage stratégique par la valeur par les salariés, mais aussi par les encadrants eux-mêmes, cela aboutit à des injonctions contradictoires de la part de certains niveaux hiérarchiques. Officiellement l'accent est mis sur la progression du résultat opérationnel des entités locales, ce qui laisse supposer une liberté/responsabilité laissée aux acteurs locaux quant à la maîtrise des charges relativement aux choix d'offres. Cependant, officieusement mais par pression hiérarchique, ces mêmes niveaux exercent un contrôle prioritaire sur la réduction des charges.

A cela s'ajoutent les effets de la permanence, d'une conception réductrice en matière d'investissement malgré l'insistance des orientations nationales sur les mutations de l'entreprise du réseau vers le service. La notion d'investissement n'est souvent appréciée qu'exclusivement sous l'angle matériel : les nouveaux équipements contributifs à la modernisation du réseau. Elle l'est beaucoup moins sous l'angle des investissements immatériels ; ce qui dans le contexte d'une entreprise de service correspond aux dépenses pour le développement du réseau commercial, pour l'organisation et la gestion de la relation client avec les outils et les équipements spécifiques qui y contribuent.

Plus encore, concernant l'organisation même de la relation client et les financements des activités nouvelles, une tendance s'affirme qui privilégie la recherche prioritaire d'économies d'échelles et donc la rationalisation/standardisation de certains moyens. Ces moyens sont alors "mutualisés" entre plusieurs entités sans toujours s'assurer que cette mutualisation sera compatible avec leur rôle attendu dans la mise en œuvre de scénarios organisationnels répondant à des scénarios d'offres de service. C'est ainsi le cas concernant le développement actuel d'activités aussi potentiellement contributives aux orientations stratégiques que sont les centres d'appels. Nous pourrions développer l'analyse en montrant de plus que ces centres et plates formes mutualisés le sont aussi en les spécialisant par type de produit/service. Cela a d'importantes conséquences, d'une part, sur une organisation des activités davantage orientée par des objectifs de réduction de charges que par des objectifs de création de valeur, et, d'autre part, sur la formation des nouvelles compétences requises et la refonte des métiers.

Des modes de gestion des ressources humaines fortement impactés par des impératifs de reconversion de personnels.

D'autres éléments interviennent qui pèsent sur les évolutions professionnelles en contradiction avec les choix stratégiques. C'est particulièrement le cas des choix faits en matière d'affectation des personnels dans certaines activités des entités commerciales. Le développement des activités commerciales va de pair avec la réduction des effectifs dans les entités techniques en charge du réseau. Du fait du statut des personnels et des choix faits par l'entreprise d'assurer sa mutation en redéployant ses effectifs, la sélection et l'affectation des personnes sur les activités en croissance sont fortement contraintes par des décisions de redéploiements internes qui ne coïncident pas toujours, ni même prioritairement, de choix stratégiques nationaux ou locaux. L'affectation des personnels résulte souvent de la décision sous contrainte d'avoir à régler, au plus vite et souvent dans des situations de crise, des redéploiements plus ou moins volontaires. Ces redéploiements débouchent sur des reconversions personnelles plus ou moins réussies.

2. Axer les activités de travail sur le service : Les difficultés pour les envisager à l'aune de la contribution à la relation de service

Dans l'entreprise de réseau qui sert ici de cadre de réflexion, les principes organisationnels précédemment présentés concernent directement ou indirectement l'ensemble des activités et des entités. Nous retrouverions des orientations convergentes dans d'autres entreprises qui cherchent à fonder leur efficacité sur la compétitivité "service". Dans l'entreprise analysée, les orientations organisationnelles sont présentées comme autant de principes devant guider les évolutions de toutes les entités, les entités commerciales -les agences-, mais aussi les unités techniques. Nous pourrions montrer

comment ces dernières, bien qu'elles ne vendent pas les produits/services, peuvent contribuer au repérage des usages par les clients des services vendus, à la création d'offres, à la mise en œuvre des services et à des activités essentielles au regard de la nécessaire fidélisation des clients.

Bien évidemment, ces orientations sont plus explicitement pertinentes s'agissant des unités en charge de la création et de la vente des services.

Comment dans ces unités commerciales la performance est-elle envisagée et instrumentée au travers des outils et des dispositifs de soutien et de contrôle des activités ? Dans une large mesure, la performance recherchée l'est dans une conception industrielle et productiviste. Dans cette conception, ce qui prime c'est la vente d'un produit ou d'un ensemble de produits. Dans le cas étudié il pourra s'agir d'options tarifaires. Le "placement" de produits/services en sera alors la notion centrale. Sa mesure permettra de caractériser à la fois l'objectif recherché et l'indicateur permettant de le mesurer. Plus particulièrement dans le cas de l'entreprise étudiée, cette focalisation sur la notion de placement se comprend aisément, et ce pour plusieurs raisons.

Est-elle perçue comme une étape transitoire dans la mesure où elle permet d'impulser de nouveaux apprentissages ? Est-elle considérée comme une nécessité pour faire sauter le "verrou" représenté par le refus par certains de la différenciation des clients et de l'action de persuasion que suppose la vente d'un produit ?

Cette focalisation sur le placement correspond-t-elle à l'affirmation d'un objectif préalable au développement d'une approche plus enrichie d'interactions sociales et de coproduction de service ?

La compréhension des évolutions professionnelles possibles impose de répondre à ces questions.

Les ambivalences du "contact client".

Ce n'est pas le principe du contact avec le client qui pose problème en tant que tel.

Le placement suppose un contact client et un rapport direct, physique ou téléphonique. Ce rapport, en lui-même, n'est pas en cause. Toutes les enquêtes le montrent, pour les vendeurs, mais aussi pour d'autres catégories, c'est une pratique courante.

Certes les conditions de travail liées à ce rapport au client sont perçues comme s'étant dégradées dans la dernière période : les horaires ont été élargis pour optimiser les périodes d'accueil, les délais de réponse aux demandes des clients ont été réduits, le tout se fait dans un contexte d'augmentation du stress.

Mais cette relation directe au client n'en demeure pas moins valorisée. D'une part, elle correspond à une expérience antérieure de relation à l'usager et est au cœur des valeurs formatrices d'une conscience professionnelle et d'une appartenance à l'entreprise. D'autre part, elle est perçue comme un contexte de travail porteur d'avenir.

Nous verrons qu'elle est alors revendiquée, par certains, comme une donnée fondamentale d'un métier en cours d'acquisition, et ce même pour d'autres catégories que les seuls vendeurs en accueil physique.

L'enjeu de l'affirmation de la nouvelle dimension "service" de la relation au client.

Cependant l'orientation souvent prise, lorsqu'il s'agit de faire évoluer les formes de mobilisation des ressources humaines, en revient à méconnaître et à minimiser les spécificités de la relation de service.

Partant du constat de l'existence et de la pratique du contact client, on assimile abusivement le type de relation à bâtir sur ce qui s'opérait comme relation à l'usager dans le cadre de la situation précédente de service public. Dans cette conception il s'agit alors, pour les acteurs de l'entreprise en charge des évolutions professionnelles, de compléter cette relation par une acceptation de l'action de persuasion/vente exercée au titre de la relation de commerce. La relation de service est alors assimilée à un contact client d'un niveau supérieur dont l'enjeu de qualité ne repose que sur la dimension psychologique et comportementale de la relation.

Le problème est que, grâce aux travaux récents sur ce concept, on sait désormais que la relation de service, c'est bien autre chose.

En effet, telle qu'elle est désormais définie, c'est une relation complexe à trois pôles : le prestataire, le client et l'objet commun de leur relation⁷. Certes la dimension "relation sociale" est affirmée, mais elle caractérise le contrôle et la régulation de l'action contractuelle ou conventionnelle "où prestataires et clients produisent des jugements et des décisions à partir de critères négociés (contrats) ou admis (règles et conventions), en échangeant à cet effet des informations sur leurs attentes réciproques"⁸. De plus, ces relations sociales, telles qu'ainsi définies, supposent des interactions opérationnelles sous la forme d'actions conjointes et coordonnées sur l'objet même du service. On peut alors parler de "coproduction" ou de "co-prestation" dans la mesure où le client effectue une partie du travail. La nécessité d'une telle relation de service ne résulte pas d'une définition normative du client. A ce type de justification a priori ("le client est roi, c'est lui qui nous fait vivre, il faut le satisfaire...." répondront alors, en écho, des affirmations sur le fait que cette relation a toujours existé... Elle résulte de la nature même des services désormais en cause qui exigent une coproduction et donc une autre nature de relation.

Avec cette notion, on entre dans une autre logique de conception et d'évaluation des activités. Impulser cette logique ne peut se réduire à une simple et exclusive pression sur les résultats de vente à atteindre (les placements) dans le cadre d'une logique de pilotage qui s'apparente alors davantage à l'ancien modèle de rentabilité axé sur l'industrialisation de produits standards.

Les activités de travail intervenant dans le cadre d'une relation de service riche en coproduction et en interaction sont alors d'une autre nature que les contacts avec les clients/usagers d'un service unique et standard. Comme nous le développerons ensuite elles renvoient non seulement à d'autres compétences, mais supposent aussi des transformations dans les schèmes socio-cognitifs, de nouveaux modes de raisonnement autour de valeurs économiques explicites.

Les observations et les analyses que nous avons menées montrent que les évolutions sont d'autant mieux perçues par les acteurs en charge de la relation au client et cette réticence à la vente est d'autant plus vaincue que la dimension "servicielle" du contact client est affirmée et appréciée en tant que telle. Affirmer et rendre opératoire cette dimension nécessitera alors d'identifier et de systématiser l'approche de toutes les interactions permettant cette co-prestation, d'identifier et d'analyser tous les éléments d'information et de connaissance partagée qui interviennent. Seule cette approche permet une compréhension des enjeux qui se jouent dans la transformation des entités commerciales. On peut alors envisager les différentes activités comme autant de contributions complémentaires à la mise en œuvre de cette co-prestation.

Si les activités sont exclusivement évalués dans le cadre d'une conception réductrice qui se focalise sur l'activité de placement de produits, un risque fort existe que certaines contributions ne soient pas reconnues et que les relations sociales internes en pâtissent.

Les effets d'une organisation commerciale exclusivement orientée "placement".

Le choix de cette orientation aboutit à deux conséquences principales : des contributeurs à la relation de service qui ne se voient pas reconnus au sein de l'entité dans leurs contributions à la relation de service et des coopérations indispensables à la mise en œuvre de la relation de service qui ne peuvent pas s'opérer.

C'est bien le cas dans l'entreprise analysée lors d'une enquête de terrain dans une entité commerciale.

Il nous a fallu constater les aspects suivants : les personnes en charge de l'accueil physique des clients sont incitées à maximiser les placements de produits et n'ont que peu de disponibilités pour faire expliciter finement les besoins des clients. Ils ne sont pas motivés pour assurer des tâches administratives d'après-vente (remplissage de documents, etc.) qui seront pourtant essentiel au moment de la facturation et l'on sait l'importance de ces événements dans le processus de fidélisation du client.

⁷ C'est une relation que l'on peut caractériser par deux niveaux d'interaction ou de connexion entre les prestataires et les clients, dont le premier correspond à l'organisation des opérations et le second à l'organisation de leur contrôle et de leur rétribution...

⁸ Cf. J. Gadrey in sous l'ouvrage de la direction de J. de Bandt et J. Gadrey, opus cité, p 24 et suivantes.

Les personnes en charge de l'accueil téléphonique sont très partagées quant à leurs représentations de la relation de commerce et de relation de service. Certains, redéployés de services techniques, ou imprégnés du mode de relation au client qui prévalait auparavant, se cantonnent dans une position réactive de réponse à des demandes d'informations et de renseignements. Ils conçoivent leur métier et les compétences que ce dernier requiert principalement dans la mise en œuvre des systèmes d'informations qui leur permettent de répondre au client.

D'autres personnes de ces mêmes accueils téléphoniques se veulent contributives à une relation de service et estiment contribuer à la fidélisation du client mais souhaitent que leur contribution ne soit pas uniquement évaluée au prorata du nombre de placements qu'elles ont réussis.

D'autres, encore appartenant aux services "back-office", et qui ne sont pas en mesure de placer des produits, revendiquent la reconnaissance d'une contribution à la fidélisation du client (en ayant permis de régler des problèmes de facturation en ayant permis d'ajuster l'offre de service aux spécificités d'un client qu'elles ont eu le temps d'apprécier finement à l'occasion du traitement d'une réclamation). Elles dénoncent alors les "vendeurs" qui, selon elles, ne se soucient pas de ce qui est pourtant essentiel à la qualité de la relation au client et permet d'optimiser la valorisation du service offert au client ce qui se traduit par un résultat économique direct.

Ces représentations divergentes aboutissent à de fortes oppositions, au sein de l'entité, entre les "vendeurs", acquis au "placement", reconnus et rétribués pour cela, et d'une part, ceux qui ne voient leur rôle que dans le conseil à des usagers qu'il convient de ne pas forcer... et d'autre part, ceux qui, de différentes façons, contribuent à une relation de service dont ils voient les potentialités convergentes pour les clients (des offres de service ajustées...) et pour eux-mêmes (des compétences acquises reconnues, et une nouvelle professionnalisation).

En l'absence de cette reconnaissance pour ces derniers les nouvelles conditions de travail générées par le contact client (horaires élargis, stress...) ne sont vécues que comme des contraintes. Elles ne sont considérées comme de possibles conditions de professionnalisation que pour les seuls vendeurs de l'accueil physique.

Leurs représentations sont complexes à analyser. Ils ne souhaitent pas être perçus comme de simples "conseillers" donnant des réponses techniques aux questions des clients. Ils revendiquent, pour certains d'entre eux, le statut de "vendeur" tout en dénonçant un acte de vente qui se limiterait à un placement trop direct et portant sur un type de produit (une option tarifaire en téléphonie, par exemple) déconnecté d'une offre de service plus complète.

On voit alors que la notion de "conseiller" qui désigne les opérateurs en accueil téléphonique recouvre des conceptions différentes de la relation au client. En l'absence d'explicitation de ces différents problèmes, il nous faut constater des rapports très tendus entre les différentes catégories et une faible coopération entre les activités.

3. Créer de la valeur : l'impact des représentations économiques et des systèmes de pilotage des activités sur les choix en matière de mobilisation des ressources humaines

Des représentations divergentes de la valeur.

Ce qui fonde les orientations stratégiques axées sur un modèle de compétitivité service c'est bien l'affirmation d'un enjeu de création de valeur là où se joue le contact de proximité au client.

Dans une autre rédaction, nous avons analysé les conditions d'une démarche stratégique qui fait de cet enjeu de création de valeur l'objectif principal⁹.

Ce qui fonde les plans stratégiques d'unité, c'est l'affirmation d'un enjeu de création de valeur en local. La notion de "valeur" est neuve dans l'entreprise considérée. Globalement elle est envisagée par les acteurs locaux avec autant de circonspection que celle de performance quelques temps auparavant. Elle est polysémique. Elle renvoie spontanément, pour une part à l'héritage ancien dans lequel les contenus entrepreneuriaux étaient sous contrôle d'un contrat social global que nous avons caractérisé précédemment : la valeur du "service public". Elle renvoie aussi, et de plus en plus, à des contenus

⁹ Cf. P. Besson, C. Mahieu, communication AIMS, opus cité.

économiques et sociaux nouveaux mais dans des combinaisons différenciées. La valeur à créer est perçue en termes d'utilités nouvelles à fournir au client. Mais sur cette base partagée, les représentations divergent. Pour les uns la valeur se réduit à des utilités standard pour des clients envisagés comme un ensemble indifférencié d'usagers à satisfaire. Pour d'autres, la valeur sera envisagée en termes d'utilités à créer dans une relation complexe à bâtir entre des clients différenciés, des personnels porteurs d'attentes personnelles et de compétences, et des actionnaires à satisfaire.

Un suivi et une évaluation des résultats qui contredisent les exigences de relations de service.

La question de suivi et de l'évaluation des activités contributives à la relation de service est complexe. En effet, plusieurs difficultés se combinent. Certaines sont liées à l'héritage de l'entreprise. Il faut tout d'abord constater la faiblesse des dispositifs permettant d'exprimer les enjeux économiques. Cette faiblesse dans la culture économique des responsables à différents niveaux est inversement proportionnelle à l'importance donnée jusqu'ici très récemment à la culture technique.

Dans ce contexte, il apparaît indispensable de combler un vide ou de rattraper un retard en ce qui concerne la culture économique et les représentations économiques de la performance. Le problème est que ce rattrapage tente de se faire au moment où ces représentations sont en pleine mutation. Des projets volontaires sont impulsés avec l'objectif de faire évoluer les pratiques managériales. Mais ils le font en développant un modèle industrialiste et productiviste de la performance qui se base sur une conception réductrice de la relation de service, assimilée à la relation de commerce mesurée par des indicateurs quantitatifs de placement de produits/services.

Ces projets s'inscrivent dans la continuité de précédents qui affichent une problématique de la performance innovante dans la mesure où elle est portée par de grands cabinets de conseil et censée être pratiquée par les plus grandes entreprises¹⁰.

Ces projets développent des actions de changement basées sur les notions de "processus" et de re-engineering, sur une conception de la qualité de service au client, mais réduite à des délais de mise à disposition de produits. Si ces projets permettent de développer une problématique de la performance ils n'ont que faiblement contribué à fédérer les expériences d'appréciation de la dimension service des nouvelles relations au client expérimentées dans ces projets. Loin de faciliter des apprentissages convergents, ces premières expériences d'évaluation provoquent surtout des blocages dans les rapports au sein des équipes et des collectifs de travail, ainsi qu'entre les équipes de terrains et les encadrants peu aguerris à la pratique de l'évaluation économique.

D'autres difficultés reposent sur la nature même des activités de service et sur leur évaluation. Certes les notions de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel commencent à devenir les points de repères des entités opérationnelles. Mais les activités contributives à ce chiffre d'affaires et à ce résultat sont porteuses de beaucoup d'incertitudes attachées à la relation de service. La question de l'adéquation de l'offre, dans une perspective de fidélisation du client, prend ici tout son sens.

Aussi les problématiques réellement innovantes d'évaluation économiques de la relation et leur mise en œuvre dans le cadre de dispositifs qui stimulent et fédèrent les apprentissages ne sont elles pas évidentes à définir.

Les difficultés dans l'animation et le pilotage des activités par des objectifs quantitatifs et individuels de placement ou pas une responsabilité partagée d'équipe sur la relation de service. Dans une situation d'urgence, et parce qu'il faut un indicateur concret permettant un pilotage simple pour des managers qu'il faut autant convaincre que leurs opérateurs, le pilotage par l'optimisation du "placement" de produit s'impose assez facilement dans un premier temps.

Il se trouve en porte-à-faux avec les nouvelles offres de service qui proposent une intégration de produits, supports de services, incompatibles avec la juxtaposition de produits que suppose l'approche par le placement.

¹⁰ Dans d'autres publications, nous avons analysé ces projets et leurs difficultés spécifiques. Cf. Michel Bizac, Christian Mahieu (1999), "Une entreprise de réseau face à la conduite politique du changement : cohérence "logique" et cohésion sociologique des démarches de changement". *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°26.

Il provoque des effets pervers au sein des entités, des conflits, des fractures. Il entraîne surtout une non implication, voire même une démobilisation de ceux qui s'investissent dans la relation mais ne se voient pas reconnus dans la conduite de leurs activités contributives à la relation de service.

Ces nouvelles offres de services exigent de nouveaux modes d'évaluation de la performance. Elles supposent aussi de nouvelles formes d'organisation de la mise au point des offres et d'animation stratégique et économique à partir de ces offres. Ces offres correspondent-elles à autant de "produits" spécifiques gérés par des entités stratégiques (des unités d'affaires) spécifiques, séparées, voire mêmes filialisées ?

On voit alors que le mode et le contenu du pilotage sont indissociables des choix stratégiques de l'entreprise, de leurs relations avec les différents plans stratégiques des unités d'affaires et avec les choix stratégiques des unités opérationnelles et de leur mise en œuvre dans les activités au quotidien.

Des réflexions se font jour sur ce qui permettrait un dépassement de ces difficultés par l'instauration d'une "responsabilité partagée" pour les équipes contribuant collectivement à la relation de service. Il s'agirait alors de tenir compte des nouveaux modes d'investissement des individus dans les fonctionnements coopératifs. Mais il faut constater que les expériences en matière de fonctionnement collectif, au sein des entités opérationnelles, reposent sur d'autres bases que la maîtrise de la relation de service. Elles reposent encore davantage sur de la coordination d'opérations.

Le constat de ces difficultés suscite cependant de nouveaux projets pour stimuler les apprentissages nécessaires et organiser les règles de fonctionnement et de pilotage sur de nouvelles bases.

4. Les enjeux de l'écoute des clients : les difficultés pour susciter, impulser et capitaliser les connaissances sur les clients

Analyser les sources d'utilités des services pour les clients.

Telle que nous l'avons définie, la création de valeur repose sur le développement de la relation de service avec le client. Dans cette conception, la valeur est ce qui représente pour le client un ensemble d'utilités qu'il est prêt à acquérir. Connaître et apprécier ces utilités devient donc une nécessité pour cette recherche de valeur. Ces utilités peuvent être analysées par les démarches désormais classiques mises au point au titre du marketing. Les méthodes permettant une segmentation fine des marchés ne manquent pas. Par ces méthodes, on peut, notamment spécifier des comportements d'achats.

Mais, compte tenu des enjeux de création de valeur à partir de services innovants, et dans un contexte de concurrence accrue, cela ne suffit cependant pas.

On ne peut pas se dispenser d'une prise d'informations à la source, au quotidien et de façon permanente auprès du client. Du fait des spécificités du service offert et de la construction d'une offre stratégique qui l'implique, on ne peut se contenter d'aborder le client avec une présentation commerciale stéréotypée. L'enjeu est alors de l'interroger pour connaître les usages actuels et réels des produits/services dont il dispose, mais surtout, dans le cas de services offerts dans le domaine de la télécommunication, pour apprécier ce qui peut constituer, pour lui, les utilités qu'il serait susceptible d'acquérir. Pour cela il faut connaître dans quels systèmes relationnels il s'insère, quels sont les réseaux sociaux au sein desquels il agit (il organise sa vie professionnelle, il mène ses activités sociales, familiales, affective...). A quelles communautés d'usage de fait il participe...

Ecouter le client : conflits de valeur et problèmes de compétence.

"Ecouter le client" signifie entrer en communication avec lui, entrer dans son intimité, lui faire exprimer ce que sont ses attentes, ses besoins, les réseaux et les communautés au sein desquels se situent ses besoins d'échange. Pour cela, il faut, tout à la fois, accepter de le faire et savoir le faire.

Accepter de le faire n'est pas évident. Il faut au préalable accepter la différenciation des individus et donc accepter de considérer qu'à des besoins différents peuvent correspondre des offres spécifiques. C'est accepter ensuite que la capacité d'argumentation commerciale consécutive à une meilleure compréhension des besoins du client puisse déboucher sur une proposition d'achat.

Ces deux difficultés s'additionnent. Elles aboutissent, pour un nombre important de personnels en contact téléphonique avec la clientèle, par le refus de la relation de commerce.

Il faut constater que les responsables sont assez démunis face aux conséquences comportementales et relationnelles de ces représentations. La question des valeurs est évacuée. Est ce à considérer que les représentations ne sont pas un sujet possible dans le cadre de projets managériaux ?

On peut imaginer -et certaines actions impulsées par des projets récents en ouvrent la voie- que la question des valeurs sous-jacentes à une démarche de service soit posée. La compréhension des besoins du client et des spécificités de ses relations sociales peut-elle être envisagée, soit comme le support de nouvelles relations économiques débouchant sur des activités et des emplois, soit comme un enrichissement de relations sociales, et même dans certains cas, une contribution à la recombinaison des tissus socio-économiques, socio-culturels ou familiaux ?

Accepter d'entrer dans ce type de logique, résigné ou volontaire, ne préjuge cependant pas en rien de la capacité à le faire. On peut même considérer que, dans de nombreux cas, le refus d'une démarche d'écoute client soit en fait davantage provoqué par la crainte de ne pas en être capable que du fait d'une opposition idéologique.

Des compétences spécifiques sont en effet requises, qu'il est difficile de bien identifier. D'une part, elles ne correspondent à aucun référent dans l'entreprise. D'autre part, l'entreprise ne peut s'appuyer que sur peu de ressources en la matière dans son environnement, tant ces questions sont encore peu abordées et les dispositifs de formation-action peu élaborés, qui pourraient être opératoires pour les populations concernées¹¹.

Développer simultanément une fonction experte en marketing et une dimension professionnelle à tous les métiers.

Tel est bien le défi. Créer des ressources et des compétences adaptées aux nouveaux enjeux d'une démarche stratégique qui implique les unités opérationnelles est une nécessité. Ces ressources sont une condition de l'analyse locale des spécificités de l'environnement, tant du point de vue des clients que des concurrents.

Le besoin pressant de nombre d'entreprises nouvellement confrontées aux défis de la mise en concurrence de leurs activités les a conduit à recruter des experts en marketing, soit issus des écoles de commerce, soit débauchés des entreprises de distribution.

Développer de réelles capacités pour un marketing adapté aux besoins d'entreprises de réseau offreuse de services en télécommunication pose cependant deux problèmes majeurs que l'entreprise étudiée n'a commencés à résoudre qu'après de premiers tâtonnements.

En premier lieu, le marketing¹² dont il est question, dans le cas d'entreprises qui s'orientent vers le service, ne peut se résoudre à un marketing classique axé sur le produit. Avec la problématisation de la relation de service, il est apparu qu'un marketing basé sur le relationnel devait être développé simultanément à un marketing basé sur la transaction¹³. Il est apparu qu'en matière de marketing des services on ne pouvait limiter le contact client à la relation de commerce : c'est bien l'ensemble des aspects constitutifs de la relation de service qui doit alors être prise en compte dans les démarches marketing. Cette démarche doit permettre de concevoir et d'opérationnaliser des actions spécifiques en direction de différents segments possibles de clientèle. Mais, du fait du type d'offres et des enjeux économiques actuels dans le secteur de l'entreprise analysée, son axe principal sera la captation de nouveaux clients, mais surtout, l'extension de l'offre de service à une clientèle déjà en portefeuille, et surtout la fidélisation de cette clientèle.

¹¹ C'est l'objet des réflexions sur les activités et les compétences liées aux télé-opérations, aux centres d'appels et plus largement à la gestion de la relation client.

¹² Nous ne donnerons pas ici une définition complète de ce qu'est le marketing. Nous nous contenterons de définir cette notion comme l'ensemble des activités concourant à la conception, l'analyse, le développement de la relation au client, de l'adaptation des produits/services aux spécificités des clients ainsi que de l'analyse des spécificités des différents types de client.

¹³ Cf. Eric Langeard et Pierre Eiglier, "Relation de service et marketing", in Jacques de Bandt et Jean Gadrey (sous la direction de), opus cité, p 87 et suivantes.

En second lieu, comme l'indique les travaux de recherche déjà cités, la relation de service, "oblige le marketing à sortir de l'isolement fonctionnel"¹⁴. En effet, le marketing adapté à l'optimisation de la relation de service ne peut se passer des informations et des éléments de connaissance produits au cœur même de la relation avec chaque client "écouté" et analysé.

Tout l'enjeu sera alors d'organiser la coopération entre des ressources expertes et l'ensemble des acteurs contribuant à la relation de service. Les ressources expertes ont, dans ce type de coopération, à systématiser les informations et les éléments de connaissance établis par les acteurs et les équipes en charge de la relation client. Elles ont aussi à les compléter par des enquêtes auprès des clients ou par une analyse de données issues des différents systèmes d'informations dans la mesure où ces systèmes permettent une analyse différenciée des comportements des clients dans l'usage des produits/services offerts.

Les difficultés dans l'identification, l'acquisition et la reconnaissance des compétences spécifiques.

Identifier et envisager comme telles les compétences nécessaires requière de la part des acteurs porteurs des activités essentielles à la relation de service de sortir d'une représentation figée en termes de qualification atteinte et reconnue pour un poste donné.

L'enjeu d'une prise en charge efficiente d'une activité contributive à la relation de service réside dans une montée en compétence progressive, au fur et à mesure d'une amélioration de la relation de service instaurée avec les différents types de client. Cependant toutes les composantes requises ne s'additionnent pas dans une arithmétique simple des compétences. Certaines d'entre ces dernières correspondent à des ruptures dans les systèmes de représentations et, dès lors que la rupture est gérée et acceptée, un basculement dans d'autres modes de raisonnement et d'autres schémas socio-cognitifs qui recomposent la compréhension de la relation de service, des activités contributives, de leur évaluation et des modes de fonctionnement et de management qui lui donnent sens.

Ressources et compétences n'ont pas toutes à être créées à partir de rien. Certaines sont en émergence dans les pratiques professionnelles qui s'expérimentent. Il s'agit alors davantage de reconnaître et de valider des ressources et des compétences qui, bien que déjà exercées et potentiellement contributives à l'action stratégique, ne sont pas considérées comme telles. Cette reconnaissance et cette légitimation s'exercent à plusieurs niveaux.

C'est, en premier lieu, celui de l'organisation : l'entreprise dans ses orientations et ses dispositifs d'évaluation, de formation, de recrutement, ...; les encadrants dans la mesure où ils relaient ces orientations et s'appuient sur ces dispositifs.

C'est aussi celui des personnels eux-mêmes qui, bien qu'exerçant souvent, même de façon limitée et implicite, ces nouvelles compétences n'ont pas les représentations professionnelles correspondantes aux activités exercées. La tenue de ces activités est alors perçue soit comme résultant d'un dysfonctionnement que l'on accepte de palier, soit comme une activité exercée en plus de ce que l'on considère comme relevant de son métier, et pour laquelle on a le sentiment de ne pas avoir été formé. Lorsque l'activité nouvelle est constatée par eux dans un sentiment de maîtrise de la compétence correspondante, elle est souvent considérée comme non reconnue à la hauteur où elle devrait l'être.¹⁵

Deux dimensions, majeures de ces processus de reconnaissance et de légitimation, sont à souligner : d'une part, sa dimension cognitive (les modes d'acquisition des connaissances et des savoirs constitutifs de ces compétences) ; d'autre part, sa dimension identitaire (les processus d'identification individuelle et collective, et la décomposition/recomposition des groupes socioprofessionnels qui les accompagne).

Acquérir ces nouvelles compétences requière des dispositifs particuliers de formation. De tels dispositifs sont indissociables de ceux qui permettent un accompagnement organisationnel et managérial de la façon de prendre en charge collectivement, au sein des équipes, la relation de service.

¹⁴ Cf. Eric Langeard et Pierre Eiglier, opus cité, p 88.

¹⁵ Le thème de la "reconnaissance" de la compétence est ici tout à fait essentiel. Nous ne pouvons ici le développer.

CONCLUSION

Ainsi mobiliser les ressources humaines en priorité sur la relation de service ne va pas sans contraintes et difficultés. Les conditions permettant de dépasser les contradictions misent en évidence et soutenir les apprentissages nécessaires sont à expliciter. On peut alors envisager une convergence de points de vue en ce qui concerne les objectifs de valeur à créer entre l'entreprise et les différentes catégories sociales. Les principales conditions en sont :

- la mise en cohérence des pratiques managériales avec les orientations stratégiques,
- la reconnaissance des contributions à la relation de service dans une approche reconnue et valorisée,
- une reconnaissance collective axée sur la mise en évidence et l'élaboration conjointe des modes de fonctionnement et des dispositifs de formation/mobilisation des ressources humaines,
- et en particulier, une reconnaissance des compétences et sa mise en perspective dans une vision d'avenir possible pour des catégories sociales qui l'ont d'abord refusé, en masse, puis s'y sont globalement résignées.

Une acceptation de façade, fruit d'une "domination douce", cumulée à l'inertie, risque de ne pas suffire pour faire face aux enjeux présentés qui exigent une implication réelle de tous les contributeurs à la relation de service.

REFERENCES

- Bandt (de) J., Gadrey J., *Relations de service, marchés de services*, CNRS Editions, Paris, 1994.
- Besson P. (éds), *Dedans, Dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, 1997.
- Besson P., Mahieu C., "Construire une stratégie locale : enjeux, contraintes et potentialité", communication à la 8^{ème} Conférence de l'AIMS, 26, 27, 28 mai 1999, Châtenay-Malabry.
- Bizac M., Mahieu C., "Une entreprise de réseau face à la conduite politique du changement : cohérence "logique" et cohésion sociologique des démarches de changement". *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°26, 1999.
- Curien N., "Introduction", in *Economie et management des entreprises de réseau*, sous la direction de N. Curien, Economica, Paris, 1992, p 19.
- Davenport Th., *Process Innovation : Re Engineering Work Through Information Technology*, Harvard Business Press., 1993, CSC Index 1994, *State of reengineering report*, CSC Index, Cambridge
- Hall G., Rosenthal J., Wade J., "How to make reengineering really work", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1993, p. 119-131.
- Hammer M. Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, 1993
- Knights D., Mc Cabe D., "When "life is a dream" : obliterating politics through business process reengineering?" *Human Relations*, June 1998, n°6.
- Langeard E., Eiglier P., "Relation de service et marketing", in Bandt (de) J., Gadrey J., *Relations de service, marchés de services*, CNRS Editions, Paris, 1994, p. 87 et suivantes.
- Peppard J., Rowland P., *The Essence of Business Process Re-engineering*, Prentice Hall. 1995

