

LA GRH ENTRE LE CONTROLE DES COMPORTEMENTS ET L'AUTONOMIE DES PERSONNES : LE CAS DES TURN-OVER DES JEUNES DANS LES NOUVELLES ACTIVITES DE SERVICE

Maurice THEVENET

Contrôle et autonomie sont les deux termes d'un paradoxe permanent de la vie sociale. A la nécessité de réguler, d'anticiper, de maîtriser s'oppose le besoin de laisser les personnes agir selon leur propre volonté. La prétention à tout contrôler a montré dans l'histoire des entreprises autant de limites que la croyance dans les effets forcément bénéfiques de l'exercice de l'autonomie.

Si contrôle et autonomie constituent les extrémités d'un paradoxe ils peuvent aussi apparaître comme l'illustration des valeurs – perçues comme antinomiques- de maîtrise et de liberté.

Ce sont enfin les compléments indissociables de la vie sociale où la liberté inhérente aux individus cohabite avec le souci de conduire l'action collective.

Les travaux de Williamson puis d'Ouchi-Maguire (1980, ¹) ont beaucoup influencé la mise en évidence d'une fonction de contrôle dans toute organisation qui concerne les activités mais surtout les comportements. Mais depuis plus longtemps encore les travaux du Tavistock Institute, d'Eliott Jaques, ceux de l'Ecole des Relations Humaines ont montré combien les personnes pouvaient fausser et détourner les velléités organisationnelles de changer leurs comportements. Dans leur droit fil la sociologie française des organisations ont reconnu et théorisé liberté de l'acteur et sa capacité à agir en fonction de ses propres stratégies, traçant ainsi un cadre de pensée qui reléguait les organisations au simple rang de ressource à disposition de l'acteur dans ses stratégies.

C'est dire si cette question de l'organisation contrôlante et des individus n'est pas neuve, même dans les théories des organisations. Toutefois, l'activité structurante, régulatrice, systématisante dans les organisations ne faiblit pas. De formes organisationnelles pures en structures de plus en plus hybrides (²), les entreprises consacrent beaucoup d'efforts tant à structurer leurs activités qu'à définir des méthodes de contrôle des comportements. Il est clair aussi qu'il existe aujourd'hui des situations de travail dans les organisations aujourd'hui dans lesquelles notre paradoxe initial est encore plus problématique. Cette nouveauté peut tenir aux activités, aux populations ou aux régles d'exercice du travail.

Premièrement, en matière d'activité, moins de 25% de la population active se trouve dans l'industrie et le monde du service s'est développé et diversifié dans des formes d'emplois très hétérogènes : il existe peu de ressemblances entre le vendeur en boutique, le livreur de pizzas, l'aide-soignante, l'hôtesse de l'air, le formateur, le cast-member de Disney ou le transporteur routier.

Deuxièmement, ces activités concernent surtout les nouvelles générations de salariés dont nous connaissons peu les représentations du travail. Ces salariés sont dans des situations plus précaires, avec des niveaux de rémunération qui tendent à baisser et un temps de travail très irrégulier (³). C'est sans doute pour cela que des sonnettes d'alarme se tirent ici et là pour stigmatiser leur turn-over (⁴) qui s'expliquerait par des réactions nouvelles aux modalités de gestion des ressources humaines. On s'étonne de leurs comportements et désirs inattendus : une entreprise high-tech aux Etats-Unis faisait état de la demande insolite de l'un de ses jeunes ingénieurs à haut potentiel au moment du recrutement : la personne réclamait qu'à quelque moment et en quelque endroit où elle serait amenée à travailler, elle puisse disposer d'un distributeur de soda dans son bureau... Troisième indice constaté dans un grand service public français qui forme depuis des décennies ses principaux agents : les jeunes réagissent très mal à la pédagogie traditionnellement utilisée pour assurer l'apprentissage de comportements de strict respect des règles.

¹ OUCHI, W, MAGUIRE, MA. *Organizational Control : Two Functions* in Litterer, JA *Organizations : structure and behavior* Third Edition, Wiley 1980.

² Voir par exemple l'évolution des formes organisationnelles dans les travaux successifs de Mintzberg

³ Voir à ce sujet le chapitre sur l'emploi des jeunes dans *Données Sociales*, Paris : Insee, 1999

⁴ ANDREWS, JW. *Retaining the Generation X Work Force*. Executive Journal, july-august 1998.

Troisièmement, le contexte du travail change, en matière de temps de travail en particulier. L'éclatement des temps de travail a démarré il y a une vingtaine d'années avec les débuts du temps flexible et/ou choisi. Le rapport au travail change dès que le salarié doit, plus ou moins volontairement, faire ses propres arbitrages entre temps au travail et hors-travail. Le phénomène est passé inaperçu alors que le temps partiel, choisi ou non, s'est largement développé⁽⁵⁾ en France et il a fallu les 35 heures pour que l'on en prenne un peu plus conscience : le problème de la semaine des 77 heures (ce qu'il reste d'heures éveillées après le travail) est bien une révolution des représentations du travail et donc de l'investissement dans cette activité que les sociologues s'évertuent à vouloir analyser de manière très uniforme⁽⁶⁾. Des nouvelles formes d'équilibre que la personne élabore entre ses diverses activités professionnelles, découleront probablement de nouveaux exercices de l'autonomie des salariés et de nouvelles réactions au contrôle organisationnel.

Ainsi, le secteur d'activité (le déploiement de nouvelles formes de service), la population avec l'arrivée sur le marché du travail de générations ou de populations nouvelles et la variété du temps de travail avec la flexibilité des emplois du temps sont autant de facteurs qui dessinent une autre ligne de démarcation entre les exigences du contrôle et de l'autonomie. Ces trois facteurs n'épuisent pas la réalité mais posent le problème d'un contrôle efficace quand l'autonomie des acteurs peut s'exercer de manière peu prédictive.

* L'objet de ce papier est donc triple : partant de ce que l'on sait depuis (presque) toujours en matière de contrôle des comportements organisationnels, il réaffirmera l'importance de l'autonomie des personnes qui font seules vivre les organisations⁽⁷⁾ alors que les théories de gestion ambitionnent toujours de contrôler les comportements. Toute action en matière de gestion des ressources humaines passe donc ainsi plus que jamais par la prise en compte des personnes, de leurs désirs et représentations. D'autre part, et de façon plus nouvelle, le papier s'interrogera sur quelques formes actuelles de conflit entre organisation et autonomie qui tiennent à des nouveaux secteurs d'activité dans le service, des populations de jeunes, des formes de travail. Enfin nous illustrerons ce questionnement en analysant le comportement de turn-over d'une population caractéristique de ces situations nouvelles de travail puisqu'elle concerne des jeunes dans une activité nouvelle de service.

1- L'AMBITION DU CONTRÔLE DES COMPORTEMENTS

Les théories du contrôle sont nombreuses mais plus que les définitions c'est l'approche du contrôle qui est importante. D'un côté, les anthropologues définissent les mécanismes de contrôle qui se mettent en place dans toute société humaine. Ainsi, l'action collective conduit-elle à l'émergence de rôles, à l'exercice d'un pouvoir, comme le montre le film *The Lord of Flies* dans lequel un groupe de jeunes enfants sympathiques, isolés sur une île déserte après le naufrage de leur navire recréent une société hors de tout contexte normalisateur extérieur. A partir du moment où l'action de chacun est limitée ou contenue par les autres il existe un mécanisme de contrôle.

Sans le dire, les travaux d'Ouchi décrivent avec les marchés, la bureaucratie et le clan, trois mécanismes dans lesquels le prix, les règles et les valeurs émergent d'un fonctionnement collectif et assurent le contrôle des systèmes. Le prix découle de la négociation sur le marché et structure les rapports entre acheteurs et vendeurs ; les règles de toute bureaucratie définissent aussi un cadre aux comportements dans une organisation ; enfin les valeurs, les croyances communes, une même vision du monde régulent les interactions entre les personnes.

Si le contrôle est un processus émergent, c'est aussi une action délibérée de la part d'acteurs dans une organisation (le contrôle de gestion). La prétention de la plupart des fonctions de gestion est de contrôler des comportements ; les fonctions visent à créer, inciter, développer, empêcher des comportements d'acteurs, directement ou indirectement en maîtrisant des processus. La fonction même d'organisation vise à créer des systèmes de plus en plus précis qui guident les comportements. Sans doute les tentatives actuelles, après le *reeengineering* et la qualité totale, d'intégrer des systèmes d'information de gestion en un système unique est une forme moderne de cette prétention

⁵ La France et la Hollande sont les deux pays européens où le temps partiel s'est le plus développé ces dernières années (Données sociales, 1999)

⁶ Kergoat et al. *Le monde du travail*. La Découverte, 1998.

⁷ Leavitt, H. *Managerial Psychology*. Chicago University Press, 1988, 8^e édition.

intégratrice. Elle est servie par une vision mécaniste⁸) dans laquelle on recherche et met en œuvre l'organisation (intangible, désincarnée) idéale qui garantirait l'efficacité et la performance.

La GRH n'est pas en reste dans cette approche de contrôle, dans la perception de son champ, la prétention sur ses capacités d'action et la confiance parfois naïve dans l'efficacité de ses outils. Ceci ne va pas de soi puisque le "matériau" de cette fonction pourrait laisser espérer que ses praticiens sont plus modestes et réservés sur la capacité de contrôler les personnes et leurs comportements. Mais c'est le rêve de l'homme depuis toujours de contrôler les comportements de l'autre : il a permis d'écrire les plus belles pages de la littérature et de l'histoire...

Pour aider le responsable des ressources humaines dans son souci de contrôler les comportements, deux types de résultats nous sont offerts par la littérature et les théories si l'on suit les approches qui sont généralement considérées comme les étapes de la théorie des organisations.

- a- Dans ce qui est appelé l'approche mécaniste des organisations⁹) il est clair que les règles, procédures ou systèmes formels sont censés pouvoir contrôler et influencer les comportements des personnes. On y accepte l'autonomie de l'acteur mais le contrôle doit pouvoir en maîtriser les effets tant par ses prescriptions que ses sanctions.
- b- Avec les Relations Humaines, on reconnaît l'importance de l'autonomie de la personne à modeler ses comportements en fonction de ses intérêts personnels. Pour mieux atteindre les résultats, il ne s'agit plus vraiment de contrôler des comportements, mais plutôt de créer les conditions pour que la personne, en satisfaisant son besoin, développe des comportements désirés. On a un peu trop facilement considéré que les Relations Humaines n'étaient qu'un prolongement des approches mécanistes ; ce n'est pas le cas si l'on se réfère aux travaux fondateurs dans lesquels est mise en valeur la reconnaissance du souci de la personne de réaliser ses propres motivations, besoins, intérêts et donc de développer une forme d'autonomie¹⁰).

Les travaux de l'approche stratégique ne présentent pas autre chose en décrivant des acteurs rationnels qui agissent selon leur stratégie dont la première caractéristique est d'être personnelle même si les jeux de réalisation sont collectifs en empruntant les mécanismes d'alliance.

- c- Les approches culturalistes ne s'opposent pas vraiment aux précédentes et ne les contredisent pas. Elles portent un éclairage particulier en montrant en quoi les personnes collectivement tracent les contours d'un corps de contrôle de leurs propres actions. La culture est une création collective¹¹), résultat d'un processus d'apprentissage qui a permis à un ensemble de références de se constituer dans une collectivité. La culture exerce un contrôle dans la mesure où les comportements individuels sont déterminés partiellement par ces références. Si ce mode de contrôle est réel, il n'est pas pour autant facilement "actionnable" : le corps des valeurs, références, traits de culture n'est pas "usinable", utilisable, maîtrisable comme un corps de règles ou de procédures.

Un second type de résultat est à chercher dans des travaux qui cherchent moins à opposer les théories du contrôle qu'à combiner les différents aspects de la réalité de l'organisation et de l'action dans l'organisation que dévoile la théorie.

Des travaux essaient de repérer les actions ayant aidé à modifier les comportements (Thévenet, Vachette, 1992¹²). A partir de travaux à visée individuelle (l'absentéisme) et collective (les démarches d'amélioration de la qualité), plusieurs référentiels d'action ont été distingués :

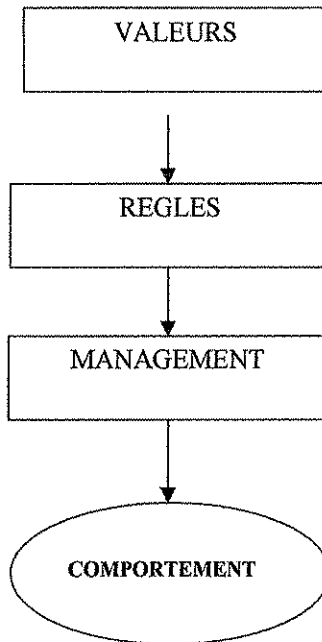
⁸ Voir Deale et Bolman *Modern approaches to understanding organizations*. Jossey-Bass, 1983 ou Morgan *Images de l'organisation*. Eska, 1989 pour toutes approches paradigmatiques des organisations, qui illustrent cette approche mécaniste.

⁹ On y range communément les travaux de Taylor et l'approche d'organisation du travail qui en découle. Mais il faut y rajouter les théories de la bureaucratie et quelques démarches organisationnelles qui définissent les caractéristiques de l'action d'organisation comme la standardisation, la formalisation, etc.

¹⁰ Leavitt, Op. cit.

¹¹ THEVENET, M. *Culture d'entreprise*. Paris : PUF, 1993.

¹² THEVENET, M, VACHETTE, JL. *Culture et Comportement*. Paris : Vuibert, 1992.



Les actions réussies en matière de changement et de contrôle des comportements tenaient surtout à la cohérence entre ces trois niveaux plutôt qu'elles n'en privilégiait l'un ou l'autre :

- la relation interpersonnelle appelée management influe évidemment sur les comportements comme nous l'ont montré tous les travaux sur la relation interpersonnelle. Mais cette relation managériale a besoin d'être aidée ou encadrée par des systèmes de règles et de procédures cohérents;
- les systèmes de règles et de procédures renforcent par définition des valeurs, des modes de distinction entre ce qui est acceptable ou non, désirable ou non ;
- les valeurs, renforcées par les règles, sont des valeurs existantes et non désirées qui s'avèrent pertinentes par rapport à l'objectif de contrôle.

La plupart des actions entreprises en matière de contrôle ou d'action sur les comportements peuvent ressortir à l'une de ces trois catégories :

- la formation au management et la définition de comportements managériaux considérés comme opportuns : délégation, communication, *coaching*, *empowerment*, etc.
- la définition de structures (le *lean management*, les *team-organizations*), de systèmes de règles (certification, normalisation des emplois et des compétences), de modalités de gestion (gestion des rémunérations, règles de mobilité et de gestion des carrières) ;
- la promotion de valeurs et objectifs communs par la formation, la communication, les tentatives de gestion des procédures de socialisation.

Ces travaux montrent que la cohérence entre les trois niveaux d'action compte plus que le choix d'un type d'action particulier :

- le repérage de valeurs "opérantes" ⁽¹³⁾ qui peuvent servir de ressources face aux problèmes que le contrôle des comportements doit résoudre ;

- l'alignement (Pfeffer, 1998 ¹⁴) des règles, procédures et structures sur ces valeurs opérantes parce que c'est la fonction de la règle de renforcer les valeurs (on en voit l'application concrète dès que l'on travaille sur les systèmes d'évaluation des performances tant individuelles que collectives) ; l'élaboration de systèmes de règles rationnels, pertinents, avec une forte consistance et cohérence interne ;

- des demandes de comportements managériaux effectivement aidés et supportés par les règles en vigueur ; mais aussi une formation au management qui permette réellement la prise de responsabilité des personnes.

Mais cette réflexion sur les processus de changement réussis n'explique pas les comportements, elle éclaire seulement les conditions de ce changement. L'explication du comportement obéit à d'autres règles relevant de la description et de la définition de l'autonomie de la personne. Sans doute l'un des principaux problèmes du paradoxe entre contrôle et autonomie vient-il de cette confusion entre l'observation de processus de changement et l'explication de ceux-ci.

Les travaux relevant de la seconde catégorie de théories citées plus haut nous éclairent sur cette notion d'autonomie. La complémentarité entre les approches des Relations Humaines et les approches stratégiques est à cet égard intéressante. Les premières sont plus centrées sur les besoins et émotions de la personne : elle veut satisfaire ses besoins, elle cherche le plaisir et fuit la douleur, elle vise à faire coller la réalité à une image idéale de soi. L'importance des émotions, que les théories des relations humaines ont largement développée, rejoint les préoccupations actuelles sur la gestion des personnels de service mais aussi toutes les considérations des psychologues de la vente qui n'ont jamais abandonné, à la différence des gestionnaires des ressources humaines peut-être, la référence au concept des émotions pour appréhender les comportements.

Les secondes, avec le concept de stratégie, insistent sur la notion de projet, de trajectoire, sur le calcul d'une satisfaction à venir si l'exercice de pouvoir sur les autres et sur les choses a réussi ; il s'agit plus là d'une projection, d'un désir plus ou moins conscient de ce que demain doit être. Les deux approches ne sont pas contradictoires parce que la stratégie est liée aux perceptions et en particulier à celles de ses propres capacités stratégiques ⁽¹⁵⁾. De la même manière les besoins, hypothèses et visions du monde de la personne concernent aussi l'avenir auquel l'image idéale de soi est évidemment liée.

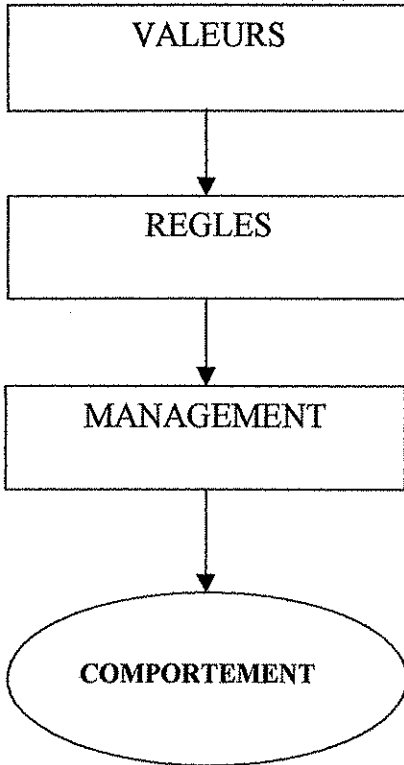
Ainsi, il existe une séparation entre ces deux approches des comportements qui tentent d'agir ou de décrire les comportements :

¹³ THEVENET, 1993, op. cit.

¹⁴ Comme le souligne Pfeffer : *The Human Equation*, Jossey-Bass, 1998. En parlant des politiques de personnel.

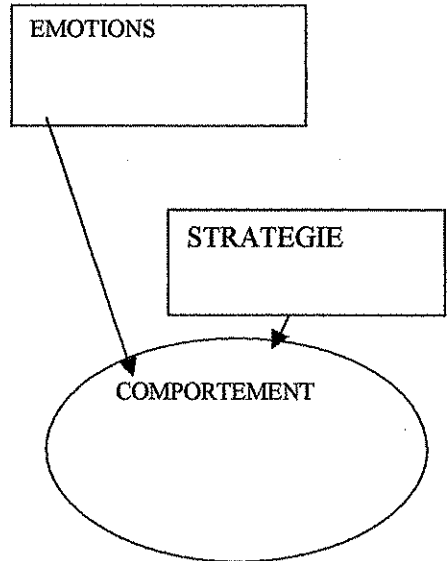
¹⁵ CROZIER, M, FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977.

CONTROLE



**PERMET L'ACTION SUR
LES COMPORTEMENTS**

AUTONOMIE



**LA COMPREHENSION
DES COMPORTEMENTS**

Si ce cadre de références peut servir à illustrer le problème de l'autonomie et du contrôle, on peut se demander si ce dernier se pose aujourd'hui différemment d'hier parce que de nouvelles formes organisationnelles ou de nouvelles situations ont émergé. Plusieurs éléments dans la littérature ou les évolutions des situations de travail peuvent nous aider à éclairer cette question.

2- LES HABITS NEUFS DU PARADOXE CONTROLE/AUTONOMIE

Dans les travaux récents, nous voulons mettre en valeur quatre catégories de travaux qui permettent de renouveler –ou du moins illustrent– des approches actuelles du paradoxe entre contrôle et autonomie.

a- La première catégorie de travaux a trait à la composition actuelle du marché du travail. Plusieurs auteurs aux Etats-Unis ont cherché à définir les caractéristiques de la *Generation X*, actuellement âgée de 25 à 35 ans. Ils lui trouvent des caractères particuliers, différents de ce qu'ont été les générations précédentes au même âge. Le sage dira qu'une génération des "25-35" a comme caractéristique principale d'avoir entre 25 et 35 ans mais Meredith Bagby (1998,¹⁶), qui appartient à cette génération au moment où elle écrit, veut en démontrer toutes les originalités en matière de vision du monde, d'approche de l'éducation, de l'économie, de la vie en général. Bien entendu, elle décrit les particularités de leur relation au travail. Pour elle, les *Xers* sont prêts à s'investir énormément dans ce qui leur plaît même au risque de s'épuiser rapidement dans le travail ; ils ne font confiance aux entreprises qui ont maltraité génération de leurs parents en les abandonnant à la première crise venue et ils n'envisagent pas de beaucoup s'y investir. C'est dans leur travail, leur projet, leur mission du moment qu'ils s'engagent parce que cela les sert et non par loyauté à l'institution. Ils se sentent entrepreneurs plus que bons soldats dans de grandes et vieilles organisations où il leur serait de toutes façons difficile d'occuper des places importantes avant un certain temps puisque les *baby-boomers* y ont le pouvoir pour longtemps.

Y a-t-il une génération X ou seulement une génération de "25-35" qui voient le monde et le travail avec les yeux et l'expérience de cet âge ? Il est bien difficile de le dire tant il est normal que chaque génération se considère l'élue, spécifique, particulière, nouvelle... Pour compenser cette impression très générale, Jeffrey Pfeffer (1998,¹⁷) décrit la situation d'entreprises performantes dont les pratiques constantes et cohérentes d'implication du personnel permettent d'avoir de très jeunes professionnels stables dans les domaines les plus modernes des hautes technologies.

Bien entendu, l'existence éventuelle de ces attitudes générationnelles nouvelles modifie complètement nos conceptions traditionnelles de l'autonomie et des désirs d'autonomie des personnes telles que l'on les a souvent supposées (¹⁸).

b- La seconde catégorie de travaux est celle des sociologues qui s'interrogent aujourd'hui sur l'évolution du travail dans notre société. Cette réflexion s'est accélérée ces dernières années avec la perspective des 35 heures. Un ouvrage récent (¹⁹) propose une vision de la *réalité* du travail. Les publicitaires de la quatrième de couverture nous montrent qu'un ensemble de scientifiques de toutes disciplines s'expriment, avec même le concours le syndicalistes et de praticiens (c'est l'éditeur qui distingue). Dans l'introduction, les deux thèses de l'ouvrage sont clairement exprimées : d'une part on nous décrit un monde du travail qui revendique, par le discours et le langage, être sorti du taylorisme et avoir enrichi le travail ; l'ouvrage se fixe comme objectif de dénoncer les formes de travail qui contredisent cette "révolution langagière". Après avoir dénoncé les discours convenus sur le travail, la seconde thèse de l'ouvrage est de battre en brèche le thème de la fin du travail qui se nourrit d'une diminution globale de la charge de travail et de la conviction que c'est une activité forcément aliénante. Cet ouvrage est important puisqu'à la suite de tous les livres à succès sur le travail (²⁰) il propose une vision générale de ce monde. Cette

¹⁶ BAGBY, M. *Rational Exuberance*. New-York : Penguin Group, 1998.

¹⁷ PFEFFER, J. op. cit.

¹⁸ Voir l'histoire du distributeur de soda...

¹⁹ KERGOAT, J, BOUTET, J, JACOT, H, LINHART, D. *Le monde du travail*. Paris : La Découverte, 1998.

²⁰ L'ouvrage de Dominique Méda par exemple sur l'histoire du travail qui défend la thèse de la

interrogation permanente dans beaucoup de contributions sur l'éventuelle amélioration ou aggravation du travail dans les entreprises est sympathique mais fondamentalement peu utile pour le gestionnaire qui sait très bien que ces grandes tendances supposées, cette volonté de vouloir déceler et juger des évolutions globales est peu opérationnelle sur le terrain.

Cependant, il ne faut pas en diminuer la portée puisque les discours très idéologiques qu'ont suscités les 35 heures se nourrissent de ce que devraient être les désirs des salariés en matière d'emploi, de travail, de loisirs et d'investissements dans la vie familiale.

Il est frappant de voir dans l'ouvrage cité aussi peu de contributions, en dehors de celles des psychologues, qui questionnent réellement les personnes sur leur travail. Les taux de chômage, les évolutions du temps de travail, des formes de travail, les évolutions des postes par secteur avec toute la connotation sociale qu'ils ont (la caractérisation de secteurs d'activité nobles et non nobles ferait certainement le sujet d'une belle thèse), semblent suffire à certains observateurs pour décrire ce qui serait la réalité du travail aujourd'hui. Il est d'ailleurs frappant de voir que même les gestionnaires de personnel sont sensibles à ces approches globales ; une analyse rapide des communications au dernier congrès de l'AGRH atteste de l'apparition d'une nouvelle GRH, qui serait fortement déterminée par ces caractéristiques elles-mêmes globales du monde du travail, plus précaire, plus flexible, etc.

On peut contester les prétentions à résumer la réalité complexe du monde du travail en quelques grandes tendances. Néanmoins il y a un moment (*self-fulfilling prophecy*) où ces hypothèses deviennent la réalité ou sa représentation commune. Il est donc important de se demander si les thèses sur la fin du travail, sur les perversions du travail dans les nouveaux secteurs "non-nobles" ne peuvent pas polluer les perceptions de la réalité du monde du travail.

c- La troisième catégorie de travaux ne concerne plus l'environnement mais les problématiques organisationnelles actuelles. Les travaux sur le secteur du service sont de plus en plus nombreux et les auteurs s'interrogent sur les formes de contrôle qui s'y opèrent.

Le problème du contrôle dans les activités de service est important parce que les modèles de contrôle du travail dérivés des activités industrielles ne suffisent pas à prendre en compte les caractéristiques propres aux activités de service⁽²¹⁾. Pour certains auteurs ceci tient à la difficulté de repérer le facteur clé de ces activités, à savoir un travail de service interactif, un travail qui implique une interaction directe entre le travailleur et la personne qui reçoit le service⁽²²⁾.

Leidner montre que dans son travail le personnel en contact reçoit des ordres de l'intérieur de l'entreprise par ses chefs mais aussi de l'extérieur par les clients. D'autre part, le résultat du travail compte autant que l'humeur de l'agent, son langage corporel, les mots qu'il utilise : il n'y a plus de réelle frontière entre le salarié, le processus de travail et le produit dans ces activités interactives de service. Bien entendu l'entreprise cherche à mettre en place des routines, une certaine standardisation, qui optimise les coûts et définit le concept vendu, à savoir le même produit ou service vendu. Mais le problème du contrôle qui assure l'émergence, le maintien et l'efficacité de ces routines n'est pas simple. Leidner montre que le contrôle de McDonald pour assurer ces routines pose deux problèmes totalement liés : d'une part il faut standardiser la présentation de soi des personnels en contact mais, de manière plus originale, il faut standardiser aussi le comportement des clients parce que les comportements des uns dépendent partiellement des comportements des autres.

Ainsi un premier volet du contrôle concerne ce que l'organisation peut faire pour contrôler ses employés. Dans les descriptions de poste et les formations on est très précis sur ce que les personnels doivent ou ne doivent pas dire, sur la manière dont ils doivent se comporter dans toute situation (pour répondre à un client,

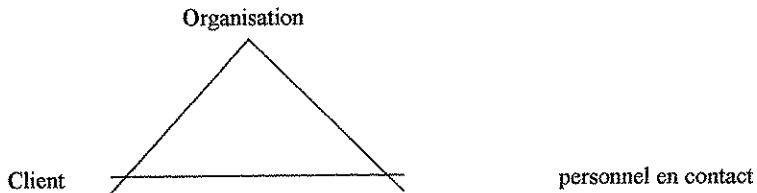
relativité et nouveauté historique de ce que serait notre approche actuelle du travail.

²¹ HOCHSCHILD, AR. *The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling*. Berkeley : University of California Press, 1983.

²² LEIDNER, R. *Rethinking Questions of Control : Lessons from McDonald's*. In MACDONALD, CL, SIRIANNI, C, Eds. *Working in the Service Society*. Philadelphia : Temple University Press, 1996.

annoncer le prix, rendre la monnaie, etc.). Il est aussi indiqué qu'ils doivent se laver les mains, sourire à tel moment, regarder le client dans les yeux, etc. Comme le dit Hochschild⁽²³⁾ on enseigne même des *règles émotionnelles* permettant au personnel de faire face aux situations difficiles comme les réclamations plus ou moins agressives des clients. Derrière des "commandements" ou des règles, le travail effectué consiste plus à donner au personnel un moyen de décoder les situations et d'appartenir à une communauté pour mieux supporter les agressions et ne pas se laisser emporter par les émotions personnelles.

L'organisation de McDonald permet un contrôle de la part des managers ; les produits et relations avec la clientèle sont très standardisés. Mais Leidner souligne que si l'entreprise est plus dépendante de la manière dont l'agent gère son autonomie, les systèmes de contrôle chercheront à "maîtriser" le comportement c'est-à-dire ce qui tient "aux têtes et aux cœurs" (Leidner) et qui relèverait de la "gestion des émotions" (24).



LE TRIANGLE DU CONTROLE DANS LES SERVICES INTERACTIFS

Mais le contrôle doit aussi s'exercer sur le client : "il faut donner au client ce qu'il veut à partir du moment où le client limite ses desirs à la fourniture rapide d'un échantillon limité de produits" (Leidner, 1996²⁵). Le client constitue ainsi le troisième sommet d'un triangle de contrôle avec l'organisation et le personnel en contact : le concept de restaurant doit inclure la canalisation des comportements du client (pour rejoindre une file d'attente, préparer sa commande avant de parvenir au comptoir, donner sa commande rapidement, rapporter et nettoyer son plateau, etc.). Il faut donc donner les moyens au personnel de se créer un statut protecteur face aux agressions et comportements imprévisibles des clients. Enfin il faut mettre en œuvre les procédés classiques de standardisation des tâches qui, en l'occurrence vont assez loin puisqu'ils concernent la présentation de soi, les paroles, les attitudes.

Cette conception tripartite étend le champ du contrôle. Elle sort la problématique d'une opposition entre organisation et personne, l'un essayant de contrôler l'autre et l'autre cherchant à échapper au joug du premier. Il s'agit plutôt ici pour l'organisation de contrôler deux types de personnes et leur interaction avec le souci de protéger chacun dans la relation avec l'autre. Marketing, gestion des opérations et GRH se trouvent alors totalement liés.

d- Le quatrième volet d'une éventuelle nouveauté est tiré des travaux présentés au dernier congrès de l'AGRH par AF Bailly, L Cadin et V de Saint Giniez (1998,²⁶). En empruntant le champ des *boundaryless careers* ces auteurs montrent combien et comment les carrières se vivent et se pilotent par les personnes. Les résultats de l'étude empirique réalisée montrent des rationalités de développement de carrières nomades et, plus fondamentalement, les auteurs démontrent la pertinence de

²³ HOCHSCHILD, 1983. Op. cit

²⁴ Nous mettons cette expression entre guillemets car elle mériterait de longs développements tellement l'adjonction de ces deux mots peut paraître incongrue.

²⁵ Cette phrase vous rappelle peut-être quelque chose en matière automobile...

²⁶ BAILLY, AF, CADIN, L, de SAINT GINIEZ, V. *Les "carrières nomades" : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée*. In ALLOUCHE, J, SIRE, B, eds. Ressources Humaines : une gestion éclatée. Paris : Economica, 1998 ; pp. 109-134.

prendre le problème des carrières par la subjectivité. On découvre quelque chose en partant de la manière dont les personnes gèrent elles-mêmes leurs carrières ; la qualité de l'information sur les rationalités individuelles alimente la gestion des ressources humaines.

Cette approche permet un déplacement du regard : la prétention de contrôle de la GRH est limitée par la prise en compte des personnes et de la manière dont elles assurent leur développement au sein de l'organisation. Ce déplacement n'apporte rien de théoriquement neuf : les travaux de Crozier ou ceux – bien compris – des Relations Humaines l'avaient montré depuis longtemps.

La nouveauté se situe ailleurs. Les théories citées ont souvent servi à expliquer l'incident, l'exception au fonctionnement normal d'une organisation bien contrôlée (c'est peut-être pour cette raison que les théories stratégiques de l'acteur ont fleuri pour expliquer les conflits sociaux ou les dysfonctionnements de la bureaucratie). Souvenons-nous aussi des travaux visant à expliquer la non-utilisation des nouveaux matériels de la *Glacier Company* dans les années 50. L'intérêt des travaux de Bailly et al. n'est pas de prendre une approche subjective dont les hypothèses et méthodes sont empruntées aux psychologues, c'est plutôt de l'appliquer efficacement à un vrai problème de GRH⁽²⁷⁾. C'est une piste à creuser pour mieux prendre en compte l'autonomie des acteurs dans leur manière de gérer leur vie de travail en dépit des systèmes de contrôle.

Ces quatre types de travaux ne présentent pas de réelle nouveauté théorique mais ils montrent des formes nouvelles des rapports entre contrôle et autonomie. Les hypothèses sur la *Generation X* pourraient laisser penser que les jeunes ont aujourd'hui des comportements et aspirations nouveaux. Les études sociologiques sur le monde du travail pourraient laisser penser que dans les nouvelles formes du service ou secteurs non-nobles, ce n'est que le taylorisme qui revient sous les déguisements de discours "managériaux". Les travaux sur McDonald montrent que les entreprises dans le service peuvent mettre en place des formes de contrôle très sophistiquées adaptées à la spécificité de ces secteurs nouveaux du service et enfin les travaux de Bailly et al. montrent l'utilité d'une approche des problèmes de personnel ... par les personnes.

3- LE TURN-OVER DES JEUNES DANS UNE ACTIVITE NOUVELLE DE SERVICE.

Dans la continuité de ces travaux nous nous interrogeons maintenant sur le turn-over des jeunes dans un secteur nouveau des services. L'entreprise sert ses clients dans un très grand nombre de petites entités de 4 à 20 personnes ouvertes de 10 heures à 1 heure du matin, 7 jours sur 7. Ces entités sont gérées par un manager et un assistant qui font de longues heures de travail puisqu'un des deux responsables doit toujours être présent. Ces personnes ont moins de 30 ans dans leur grande majorité. L'entreprise rencontre depuis quelque temps un grave problème de turn over pour ses managers et assistants : son taux vient de passer à 28%. L'entreprise est habituée à gérer un turn-over de 20% qui est même souhaitable dans un secteur où les personnes veulent légitimement aller poursuivre leur carrière ailleurs du fait d'opportunités de carrière interne peu nombreuses. Toutefois le taux actuel est problématique ; il coûte très cher en recrutement et en désorganisation. De plus il est difficile de recruter des managers et assistants compétents et motivés sur le marché actuellement.

Les travaux sur le turn-over sont traditionnels dans la littérature sur les comportements organisationnels. Ils apparaissent avec l'absentéisme comme des comportements de retrait (Thévenet-Vachette, 1992) à une époque où l'on supposait une forte relation entre satisfaction au travail et comportement de retrait. Les travaux sur le turn-over ont aussi été régulièrement entrepris aux Etats-Unis où le comportement est plus fréquent ; aujourd'hui, c'est une préoccupation qui explique la littérature anglo-saxonne abondante sur la loyauté et les moyens de retenir des compétences difficiles à fixer dans l'état du marché aux Etats-Unis. La plupart des travaux ont essayé de lier le turn-over à différentes variables organisationnelles. Comme ce comportement est mesurable, il est présent dans de très nombreux modèles sur les comportements et

²⁷ Pour mieux le démontrer l'échantillon des auteurs comprend des personnes qui se trouvent dans de grandes organisations bien gérées où les consultants et professeurs de gestion des ressources humaines ont aidé à mettre en place des systèmes rationnels de gestion des carrières.

attitudes au travail ⁽²⁸⁾ et se trouve donc lié aux caractéristiques du travail, plutôt qu'aux conditions de marché ou des variables de vie hors-travail.

Ces managers et assistants appartiennent à la *Génération X*, ils travaillent dans l'un de ces secteurs nouveaux du service où les conditions de travail sont difficiles et le contrôle problématique ; c'est sans doute une autre approche qu'il faut utiliser pour comprendre le comportement de turn-over et éventuellement le résoudre. Nous sommes partis du principe que l'approche subjective telle qu'elle est utilisée pour les carrières constitue une piste intéressante pour repérer le sens du turn-over à travers ce que les personnes cherchent en restant ou en partant. Les travaux précédents nous inclinent à chercher dans le turn-over l'expression de l'autonomie des personnes. Elle peut avoir une signification différente de ce que nous trouvions dans les études faites dans l'industrie auprès de personnels mieux répartis dans la pyramide des âges. Si le turn-over est un indicateur puissant en audit social ⁽²⁹⁾, il doit nous permettre de clarifier le rapport au travail des jeunes dans ce secteur de travail où le contrôle est difficile étant donné la dispersion géographique des entités.

Afin de trouver dans l'analyse le reflet des rapports au travail, l'enquête consiste à repérer comment les jeunes responsables partis de l'entreprise comparent leur nouveau travail à l'extérieur à celui qu'ils ont volontairement quitté. Pour ce faire, on a interrogé les 320 personnes ayant quitté l'entreprise durant les trois dernières années. Un taux de réponse de 40% apparaît comme fort et ne plaide pas en faveur d'un manque d'intérêt, d'implication ou d'une indifférence de ces personnes vis-à-vis du travail. Les répondants ont les caractéristiques suivantes :

- Age
 - . < 31 ans : 86%
 - . Entre 31 et 35 ans : 13 %
- Ancienneté :
 - . Moins de 6 mois : 24%
 - . Entre 6 mois et 2 ans : 35%
 - . Entre 2 et 3 ans : 19%
- Ont quitté l'entreprise depuis :
 - . Moins d'un an : 38%
 - . Entre 1 et 2 ans : 42%
 - . Plus de 2 ans : 20%
- Hommes : 74%

Afin de mieux connaître la manière dont les jeunes voient leur travail, deux questions principales étaient envisagées :

- ce qu'ils ont apprécié dans l'entreprise qu'ils ont quittée (nous appellerons cette entreprise Y) avec le recul que permet le délai après lequel ils sont interrogés;
- les comparaisons qu'ils font entre leur emploi chez Y et leur emploi suivant qui peut faire ressortir des aspects importants de leur expérience de travail.

Les items de comparaison et d'appréciation de leur expérience de travail résulte d'un travail effectué avec la direction des ressources humaines de l'entreprise sur le déclaratif des *exit interviews* mais aussi des entretiens de recrutement.

3-1- Résultats

a- Ce que les répondants (ayant quitté l'entreprise) ont apprécié chez Y.

Il était demandé aux répondants de choisir parmi 16 items ceux qu'ils ont appréciés. Ils n'étaient pas obligés de se positionner sur chacun des 16 items. Nous retenons donc comme item important et significatif de l'intérêt de la population ceux qui ont été appréciés par au moins 1/3 des répondants ⁽³⁰⁾.

²⁸ La récente thèse de Didier Mottay constitue une base de références pour une synthèse récente des tentatives de modélisation dans ce domaine. Mottay D. Analyse longitudinale des caractéristiques du travail. Les cadres infirmiers dans un contexte de transition hospitalière. Thèse de doctorat en Gestion. Université de Toulouse, janvier 1999.

²⁹ IGALENS, J. *Audit Social* Paris, PUF, 1990. PERETTI, JM, VACHETTE, JL. *Audit Social*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1982.

³⁰ Les 16 items que devaient apprécier les répondants :

1- Ambiance de travail

<i>Aspects de l'expérience de travail chez Y les plus appréciés</i>	<i>Pourcentage des répondants ayant apprécié cet aspect</i>
FORMATION	52%
VARIETE DES TACHES	44%
COMPETENCES ACQUISES	42%
CONTACTS HUMAINS	38%
INTERET DU TRAVAIL	33%
AMBIANCE DE TRAVAIL	33%

Et par opposition les aspects les moins appréciés :

<i>Aspects de l'expérience de travail chez Y les moins appréciés</i>	<i>Pourcentage des répondants ayant apprécié cet aspect</i>
CONDITIONS DE TRAVAIL	3%
HORAIRES DE TRAVAIL	2%
EQUILIBRE TRAVAIL/VIE DE FAMILLE	1%
DUREE DU TRAVAIL	0%

Les aspects les moins appréciés tiennent aux conditions de travail et plus spécialement à tous les aspects du temps de travail (durée, horaires de travail).

Les aspects appréciés sont plus intéressants et moins prévisibles. On y retrouve deux aspects majeurs :

- la formation et les compétences acquises parce que cette expérience de travail accroît leur patrimoine de compétences ; on retrouve une préoccupation générale et prévisible pour cette génération de considérer le premier emploi comme une formation professionnelle ;

- le deuxième aspect concerne le contenu du travail : on y trouve la variété qui est dans toutes les études l'aspect du travail le plus valorisé par les jeunes ; on retrouve l'ambiance et les contacts humains parce que les aspects relationnels sont importants. Ceci est confirmé par des réponses à d'autres questions sur la manière dont les gens se représentent leur métier : les réponses s'expriment en termes de management d'équipe plutôt que de compétences commerciales : ce sont les relations avec les autres membres de l'équipe qui comptent plutôt que la relation au client et le contenu même du service vendu.

b- La comparaison d'expérience chez Y et dans le nouvel emploi.

Dans un deuxième temps nous demandons aux répondants de comparer leur expérience chez Y avec leur expérience dans leur nouvel emploi (³¹). Ils doivent dire si,

- 2- Autonomie dans le travail
- 3- Compétences acquises
- 4- Conditions de travail
- 5- Connaissance de soi
- 6- Contacts humains
- 7- Coté " fun "
- 8- Durée du travail
- 9- Equilibre travail/vie de famille
- 10- Formation
- 11- Horaires de travail
- 12- Intérêt du travail
- 13- Possibilité d'entreprendre
- 14- Rémunération
- 15- Sentiment d'appartenance à l'entreprise
- 16- Variété des tâches

³¹ Après Y, les répondants ont occupé des emplois, qu'ils considèrent être de management, dans les secteurs suivants :

- restauration : 23%

sur chacun des 16 items, leur expérience dans leur nouvel emploi s'est avérée plus ou moins satisfaisante que ce qu'ils ont vécu chez Y.

<i>Mieux ou Identique chez Y</i>	<i>Mieux ou identique dans le nouvel emploi</i>
FORMATION 71%	EQUILIBRE TRAVAIL/FAMILLE 81%
COTE "FUN" 69%	HORAIRE DE TRAVAIL 79%
SENTIMENT D'APPARTENANCE A	DUREE DU TRAVAIL 71%
L'ENTREPRISE 64%	CONDITIONS DE TRAVAIL 70%
COMPETENCES ACQUISES 57%	INTERET DU TRAVAIL 60%
CONNAISSANCE DE SOI 56%	REMUNERATION 52%
POSSIBILITE D'ENTREPRENDRE 54%	
CONTACTS HUMAINS 54%	
AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL 52%	
VARIETE DES TACHES 52%	
AMBIANCE DE TRAVAIL 50%	

Ce tableau confirme les précédents en ce qui concerne les conditions et le temps de travail chez Y. C'est la principale raison du départ et les répondants trouvent normalement une plus grande satisfaction ailleurs. Toutefois, l'expérience chez Y s'est avérée plus satisfaisante sur :

- le gain en compétences
- les conditions de vie au travail : autonomie, variété des tâches,
- le relationnel : ambiance, côté "fun", les contacts humains, le sentiment d'appartenance
- le développement personnel : possibilité d'entreprendre, la connaissance de soi.

Dans une autre analyse nous avons croisé la satisfaction sur l'expérience chez Y avec la comparaison entre les deux expériences. Certaines caractéristiques n'ont pas été particulièrement appréciées chez Y mais se sont avérées pourtant plus satisfaisantes chez Y que dans le nouvel emploi même si elles n'avaient pas été remarquées. Il s'agit de :

- autonomie dans le travail
- côté "fun"
- sentiment d'appartenance à l'entreprise
- possibilité d'entreprendre
- connaissance de soi

Ces caractéristiques correspondent à des aspects de l'expérience non perçus sur le moment mais qui s'avèrent satisfaisants en comparaison avec le nouvel emploi. Ils correspondent à des motivations profondes, à des aspects apparus comme normaux et évidents chez Y jusqu'à ce qu'une nouvelle expérience leur donne une autre signification. Ces aspects concernent des éléments de développement personnel mais aussi une appartenance à l'entreprise.

3-2- Discussion

Ces résultats ne prétendent pas donner l'image d'une génération au travail dans un secteur donné. Ils ne constituent qu'un éclairage limité d'une population d'une centaine de jeunes qui ont quitté leur emploi dans les nouveaux secteurs du service. Ils apportent toutefois quelques éléments intéressants quant à la manière d'aborder le conflit contrôle-autonomie.

a- Les résultats illustrent l'attitude de ces jeunes vis-à-vis de leur travail qui est en partie banale. Leur départ témoigne d'un souci d'amélioration de leurs conditions de travail. Ils cherchent -et trouvent- dans leur première expérience chez Y la formation et les compétences que la plupart des jeunes cherchent dans leurs premières expériences professionnelles.

-
- commerce : 16%
 - distribution : 25%
 - autre : 36%

Il existe peut-être une spécificité de cette génération au travail mais la logique de carrière, d'accumulation de compétences paraît bien compréhensible. D'autant plus qu'ils se trouvent dans un secteur d'activité où il est difficile de progresser quand on a atteint la direction d'une entité.

b- Mais il existe aussi des éléments spécifiques. La plupart de ces jeunes rejoignent un secteur commercial mais considèrent que leur nouvelle activité est du management. Ils considèrent que le management est une des principales compétences acquises chez Y. Ils valorisent chez Y les aspects relationnels, esthétiques⁽³²⁾. Ils ne voient pas leur travail ou compétences comme commerciaux mais comme relationnels. Ceci est à rapprocher d'autres entretiens que nous avons effectués dans la restauration rapide : les hôteses et serveurs trouvent que leur métier leur apporte de la qualité de relation, une appartenance à des groupes, des contacts humains enrichissants. Ces contacts et ces relations font partie du travail. Curieusement, le client n'est pas valorisé et encore moins le contenu de la prestation ou du produit vendu dans le cadre de la restauration.

Si nous revenons à la théorisation du contrôle dans les services interactifs, il faut noter que même dans une approche ternaire du contrôle, le contrôle ne peut faire l'économie de s'interroger sur les personnes et ce qu'elles cherchent et désirent. Même si la pression pour la standardisation est forte, même si on y réussit en apparence, il existe toujours, et dans le service interactif encore plus qu'ailleurs, l'autonomie de la personne qui se soumet au contrôle parce qu'il trouve dans son travail des satisfactions non prévues, non prises en compte, pas forcément contradictoires aux besoins de l'activité. Mais une action du personnel qui n'est pas en contradiction avec la nécessité du contrôle ne traduit pas pour autant une adhésion quelconque aux valeurs du service lui-même.

Autrement dit, si le contrôle paraît s'exercer, ce n'est pas parce que l'autonomie est absente ou qu'elle ne s'exerce pas. Sans doute ne s'interroge-t-on pas assez sur les raisons pour lesquelles, malgré toutes les théories sur la dévalorisation du travail dans certains secteurs, les employés font bien leur travail et y trouvent même parfois de la satisfaction.

c- Ces résultats et la démarche utilisée pour s'interroger sur le turn-over sont une nouvelle illustration de l'intérêt à envisager des problèmes de gestion du personnel à partir des personnes, de leurs façons d'aborder les situations, de gérer leur autonomie dans le cadre des systèmes de contrôle. Sans doute cette approche pourrait-elle apporter au débat sur le travail la contribution des gestionnaires qui est actuellement bien absente. Malgré tout ce que nous savons de théorie, malgré une référence humaniste présente dans la plupart des écrits de gestion du personnel, donne-t-on assez de place à l'écoute des personnes pour comprendre –et intervenir– sur les problèmes de personnel dans les organisations.

d- La valorisation de la variété des tâches et de l'autonomie dans le travail est aussi banale. Dans la plupart des enquêtes auprès des jeunes diplômés, la variété des tâches apparaît comme la première caractéristique recherchée dans un emploi, l'autonomie venant ensuite, pour ce qu'elle apporte de sentiment de liberté dans le travail.

De plus les aspects qui se sont avérés plus satisfaisants chez Y même s'ils n'avaient pas été particulièrement appréciés sur le moment, montrent que des items comme l'appartenance et le développement personnel dans le travail sont aussi des aspects du travail qui se découvrent dans l'expérience. C'est dire si la gestion du personnel a un rôle important pour prendre en compte ces attentes vis-à-vis du travail et faciliter l'apprentissage de la vie collective et organisationnelle de façon à ce que les enjeux pour les personnes puissent se révéler à elles.

Le débat sur le contrôle et l'autonomie n'est donc pas une opposition de deux phénomènes disjoints, de nécessité de contrôle d'un côté et de déploiement d'une autonomie de l'autre. Une autre approche du contrôle (tel que peut l'exercer la gestion du personnel) serait de favoriser une émergence harmonieuse de l'autonomie des personnes au profit, ou en non-contradiction avec les nécessités organisationnelles.

³² au sens où l'emploie Maffesoli dans *Le Temps des Tribus*. Paris : Grasset, 1988.