

## **LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL OPEREES « AU NOM DU CLIENT » : QUELS DEFIS POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?**

**Christelle HAVARD**

AUDENCIA Nantes Ecole de Management  
8, route de la Jonelière – BP 31222  
44312 NANTES CEDEX  
02.40.37.34.57  
[chavard@audencia.com](mailto:chavard@audencia.com)

### **Résumé :**

De nombreux changements dans les entreprises depuis une quinzaine d'années se sont opérés « au nom du client ». Sous l'effet d'une concurrence accrue sur le marché des biens et des services, les entreprises ont modifié leurs stratégies commerciales et leurs relations avec la clientèle. Elles ont parfois externalisé certaines activités pour se « recentrer » sur leur cœur de métier et, ainsi être mieux à même de satisfaire une clientèle mieux ciblée. Au-delà des changements organisationnels, le client intervient de plus en plus dans la détermination du contenu du travail des salariés.

Toutes ces évolutions engagées « au nom du client » font émerger le client comme un acteur fondamental de la relation de travail et de ses transformations. Il est donc légitime de se demander dans quelle mesure cette « orientation client » des entreprises modifie la nature du travail des individus et des collectifs de travail, et par là même certaines dimensions de la gestion des ressources humaines.

L'intervention croissante du client contribue à créer un nouvel environnement de travail pour les salariés caractérisé par certaines tensions qui créent des opportunités de développer de nouvelles « compétences client ». Ces transformations du travail ont des effets sur la gestion des ressources humaines. Elles contribuent à modifier certaines modalités de la GRH (l'évaluation, la reconnaissance), voire amènent les entreprises à modifier l'ensemble de leur politique RH.

**Mots-clés :** transformations du travail, client, compétences, GRH

## **Introduction**

De nombreux changements stratégiques et organisationnels se sont opérés « au nom du client » dans les entreprises depuis une quinzaine d'années. Sous l'effet d'une concurrence accrue, les entreprises ont en effet modifié leurs stratégies commerciales et leurs relations avec la clientèle, faisant une plus grande place à celle-ci. Elles ont parfois externalisé certaines activités pour se « recentrer » sur leur cœur de métier et mieux satisfaire les spécificités de leur clientèle en modifiant quelque fois leur structure organisationnelle. Au delà des changements organisationnels, le client intervient de plus en plus dans la détermination du contenu du travail des salariés comme le montrent les études du ministère du travail<sup>1</sup>.

Toutes ces évolutions engagées « au nom du client<sup>2</sup> » le font émerger comme un acteur fondamental de la relation de travail et de ses transformations. Il est donc légitime de se demander dans quelle mesure cette « orientation client » des entreprises modifie la nature du travail des individus et des collectifs et certaines dimensions de la gestion des ressources humaines (GRH).

L'objet de cette communication est d'apporter quelques éclairages théoriques et empiriques sur les modifications du travail engendrées par l'intrusion du client dans les organisations et sur leurs conséquences en matière de gestion des ressources humaines. Les éclairages théoriques s'appuient sur un examen détaillé de la littérature française en sciences de gestion et en sociologie réalisé pour un rapport de recherche commandité par la Commission Européenne (Havard, Naschberger, Sobczak 2006). Les éclairages empiriques reposent sur des témoignages d'acteurs (direction d'entreprise, direction des ressources humaines, représentants syndicaux) recueillis lors d'un séminaire de recherche qui s'est tenu en 2003 et 2004. Ces séminaires ont été enregistrés et ont fait l'objet de comptes-rendus détaillés relatant les propos des personnes venues témoigner et des participants aux débats. Ces éclairages empiriques doivent être considérés comme des exemples venant illustrer les transformations du travail et de la GRH. Ils ne prétendent pas constituer une étude de cas.

Ces éclairages permettent de revenir sur une analyse développée – notamment par Nizet et Pichault (2000) – des interactions entre des changements d'ordre organisationnel (la nature du travail exercé, la structure organisationnelle, les outils de gestion) et des changements concernant la GRH. En effet, les transformations du travail opérées « au nom du client » conduisent à modifier les caractéristiques du travail et à définir de nouvelles compétences « client » (1). De manière concomitante, les entreprises modifient certaines modalités de GRH (en particulier d'évaluation et de reconnaissance) ou l'ensemble de leur politique de GRH en adoptant une gestion des compétences (2).

---

<sup>1</sup> En effet, selon Bué et Rougerie (1999), la proportion de salariés qui déclarent que leur travail « dépend d'une demande extérieure à satisfaire de manière immédiate » a doublé en quinze ans, passant de 28% en 1984 à 54% en 1998. Les dernières études de la DARES montrent qu'en 2003, « 55% des salariés déclarent devoir répondre rapidement à une demande extérieure » (DARES 2004).

<sup>2</sup> La notion de client est entendue ici dans un sens large comme le destinataire du produit élaboré par l'entreprise. Nous reconnaissons que la notion de client peut prendre plusieurs formes (externe/interne, entreprise/consommateur, sous-traitant/partenaire) et révéler ainsi des situations très diverses, mais nous nous attachons ici à mentionner les principales tendances qui affectent la gestion des ressources humaines sans considérer les spécificités de chaque situation de travail.

## 1. Les transformations du travail opérées par l'orientation client des entreprises

Les transformations qui s'opèrent dans les entreprises ayant choisi une orientation client affectent différentes dimensions du travail des salariés qu'ils soient ou non en contact direct avec les clients. Tout d'abord l'environnement de travail des salariés est affecté créant de nouvelles contraintes (1.1). Ces nouvelles contraintes qui s'exercent sur le travail des salariés contribuent à construire de nouvelles « compétences client » (1.2).

### 1.1. Des contraintes croissantes et de nouvelles tensions sur le travail

L'intervention croissante du client dans l'organisation par contact direct ou par l'intermédiaire de discours ou d'injonctions relayés par l'encadrement contribue à créer un nouvel environnement de travail pour les salariés. Certaines entreprises repensent l'organisation physique du travail afin d'appréhender au mieux les clients, en organisant différemment une file d'attente (Du Tertre & Ughetto 2000) ou en restructurant l'accueil des clients (Beauquier 2003). Ces nouvelles configurations physiques de l'activité affectent significativement les conditions d'exercice du travail et les relations de travail avec les collègues et le supérieur hiérarchique. Elles accentuent souvent la pression qui s'exerce sur les salariés de diverse manière.

Les enquêtes statistiques sur les conditions de travail montrent qu'une contrainte croissante à la performance s'exerce sur les salariés du tertiaire et de l'industrie (DARES 2004). Les impératifs commerciaux et les exigences des clients remontent vers la production, ce qui tend à générer dans le travail à la fois plus de contraintes (voir encadré 1) et plus d'autonomie laissée aux salariés pour répondre de façon performante à la demande (Du Tertre & Ughetto 2000).

#### Encadré 1 :

Au cours d'un atelier de travail, un représentant des salariés a relaté la pression croissante qu'exerce le client d'une chaîne de distribution, par l'intermédiaire de l'encadrement, sur les opérateurs d'une centrale d'approvisionnement. « *Nos clients, ce sont les magasins ; ils sont notre client et notre patron en même temps. La direction nous dit : 'les magasins sont les clients et le client est roi', donc c'est le patron. L'important pour le magasin, c'est que la coopérative d'achat lui coûte le moins cher possible. On nous explique qu'on n'est qu'un prestataire par rapport à la structure qui existe. (...) On est obligé d'avoir des temps de réactions assez rapides. S'il manque de la marchandise ou autre, il faut qu'on soit réactif derrière. On n'a pas le pouvoir de décision, de dire oui ou non, on est obligé de suivre ce que décide la direction, plus ou moins. Il ne s'agit pas de faire des erreurs ; avec le flux tendu si le magasin a des ruptures, ses clients risquent de partir ailleurs* ».

La pression temporelle est également croissante (DARES 2004). Elle se traduit notamment par un raccourcissement des délais de livraison et se reporte en amont sur les opérateurs de production. Elle résulte aussi de tensions créées directement par la relation avec le client. C'est le cas par exemple de la caissière de grande surface qui doit gérer un double flux de produits et de clients répondant à des exigences temporelles différentes (Bernard 2005) ou des téléopérateurs dans les centres d'appels qui doivent arbitrer entre des contraintes de temps consacrés aux clients et la nécessité de prendre en considération les spécificités de chaque client et un niveau attendu de qualité (Di Ruzza & Franciosi 2003). Le salarié est ainsi pris dans une tension entre une logique de court terme qui milite pour un règlement rapide du problème et une logique de long terme qui privilégie la qualité de la prestation (Ughetto et al. 2002). Ces tensions temporelles se jouent également entre les temps nécessaires aux salariés pour mieux coordonner et améliorer leurs actions et les temps accordés aux clients nécessaires

à la réalisation de la prestation. La stratégie centrée sur le client crée donc des tensions contradictoires entre la préparation des actions et l'exécution de ces actions que doivent gérer les salariés et leur encadrement.

Certaines entreprises font apparaître la pression du client par l'intermédiaire de directives qui mettent en scène virtuellement le client (en relatant des propos de client ou en faisant parler le client). Cette pression réelle ou virtuelle du client peut faire apparaître certaines contradictions pour le salarié entre les injonctions provenant des divers acteurs impliqués dans la réalisation de la prestation pour le client :

- les clients qui souhaitent voir satisfaire leurs exigences particulières ;
- l'encadrement qui lui demande de respecter les consignes organisationnelles ;
- les collègues avec lesquels il réalise la prestation et vis-à-vis desquels il doit considérer des normes de travail propre au groupe auquel il appartient ;
- le salarié lui-même qui se représente son travail (ses aptitudes, l'utilité de son travail par rapport au client et par rapport à ses collègues).

Or ces injonctions sont potentiellement contradictoires (Lacoste 1998), de sorte que le salarié doit faire varier son rôle : il est « tantôt porte-parole du règlement, tantôt aide et confident de l'utilisateur, tantôt conseiller bienveillant, tantôt figure d'autorité et de contrôle, tantôt expert revendiquant un savoir, tantôt se retranchant derrière une impossibilité de savoir ».

Ces contraintes et tensions liées à l'orientation client produisent de nouvelles compétences.

### ***1.2. De nouvelles compétences requises et exercées***

Ces nouvelles contraintes de l'environnement de travail appellent de nouvelles compétences requises et contribuent à créer de nouvelles compétences exercées par les salariés. Ces compétences sont de nature diverse. Elles sont de type (Beauquier 2003, Borzeix 2003) :

- cognitif (ensemble de savoirs et de connaissances mobilisées pour analyser une situation, comprendre une demande, identifier une règle ou une procédure, ...)
- technique (ensemble de savoir-faire liés à l'exercice d'une activité et qui sont reproduits sans en avoir toujours une parfaite conscience, par exemple accueillir un client, maîtriser l'utilisation d'un logiciel ou d'un outil) ;
- relationnel (ensemble de capacités qui se traduisent dans les comportements d'un individu vis-à-vis d'autrui : écouter un client, coopérer avec un collaborateur, transmettre des informations à un client, expliquer une procédure à un collègue, etc.).

Il est donc préférable de parler de compétences client pour qualifier les capacités développées par les salariés cherchant à satisfaire un client (Combes 2001). Ces compétences client consistent à :

- Analyser et à reformuler la demande du client qui n'est pas toujours exprimée clairement et qui doit être rapprochée des prestations génériques définies par l'entreprise. Ce travail d'interprétation et de qualification de la demande met en œuvre une capacité à juger de ce qu'il convient de faire et une capacité à s'adapter, voire à innover afin de mettre en adéquation la demande et l'offre.
- Gérer la relation avec le client et avec les collaborateurs en faisant preuve de conviction et de négociation pour ajuster la demande du client et l'offre. Les salariés

font ici appel à leurs compétences relationnelles (capacité à communiquer, à négocier, à expliciter les contraintes et les résultats).

- Arbitrer entre les différentes sollicitations des clients et de la hiérarchie<sup>3</sup> afin de parvenir à un compromis acceptable pour chacun des acteurs (Dubois, Retour, Bobillier-Chaumon 2003). Cet arbitrage suppose des capacités de jugement mais également amène le salarié à s'engager dans une action dont il devra rendre compte auprès de son client, de sa hiérarchie et de ses collègues.

Ces trois catégories de compétences client mettent donc plus généralement l'accent sur les capacités de jugement et d'interprétation des situations auxquelles les salariés peuvent être confrontés, qu'il s'agisse de salariés en contact direct ou indirect avec le client<sup>4</sup>. Les salariés doivent faire face à des situations imprévues, inconnues ou non-anticipées par l'organisation créées par le client et s'y adapter. Ainsi, au-delà des compétences relationnelles, les compétences client sont avant tout des « compétences situationnelles ». Selon Lévy (2002, p.197), cette compétence situationnelle « consiste à comprendre et interpréter le contexte particulier dans lequel émerge la perturbation, puis à trouver la meilleure solution possible ». Elle est mise en avant par les directions d'entreprise qui n'attendent plus des salariés qu'ils respectent strictement les consignes mais plutôt qu'ils prennent des décisions en situation afin de faire coïncider au mieux la réponse et la demande du client (Zarifian 2001, Bernard 2005). Les salariés peuvent trouver dans ces situations une source d'autonomie jugée nécessaire et reconnue par la direction de l'entreprise lorsque la valeur pour le client réside dans la qualité de la relation, l'expertise ou la réactivité apportée par le salarié (Bourgeois 2003). Mais, lorsque les salariés gagnent en autonomie dans leur relation aux clients, ils s'exposent également à une plus grande responsabilité vis-à-vis des résultats attendus. Dans quelle mesure alors cette responsabilité repose sur les seules « épaules » du salarié ? Le salarié est-il seul responsable du développement de ces compétences ?

Ces compétences client peuvent révéler des dimensions fortement subjectives (Combes 2002), mais les salariés les acquièrent dans le cadre de situations organisationnelles lors d'expériences vécues par eux-mêmes ou par leurs collègues. En effet, les compétences client reposent sur la maîtrise par le salarié des connaissances des clients, des offres proposées par l'entreprise, des règles de fonctionnement de l'entreprise et sur sa capacité à mettre en œuvre ces connaissances en adoptant les comportements adaptés aux situations. La notion de « compétence situationnelle » est alors doublement pertinente : elle qualifie d'une part la capacité du salarié à intervenir dans une situation d'interaction avec le client et elle renvoie d'autre part au processus de construction de cette compétence. Les directions d'entreprise ne peuvent donc pas supposer que ces compétences client s'acquièrent au préalable (Deroche, Guy & Lichtenberger 1999) et se décharger de leur responsabilité de formation de ces salariés mis en situation de confrontation au client.

Ces compétences client ne sont pas seulement individuelles, elles sont aussi portées par le groupe de travail (Combes 2001), voire par l'organisation (Ughetto 2002). Les compétences collectives se cristallisent dans des règles explicites ou tacites qui sont définies et adoptées par

---

<sup>3</sup> Ainsi, le guichetier de banque faisant face à un client qui lui demande une autorisation de découvert va arbitrer entre les risques que prendrait la banque s'il acceptait ce découvert et l'insatisfaction du client qui découlerait d'un refus.

<sup>4</sup> En effet, la frontière entre la distinction entre le front-office et le back-office doit être relativisée. Tout d'abord parce que les salariés du front-office sont souvent les clients internes des salariés du back-office, ces derniers connaissent la pression du client interne. Mais ensuite parce qu'à travers les discours de la hiérarchie et des collègues en relation directe avec le client, les salariés du back-office doivent aussi développer des « compétences client ».

le collectif de travail. Elles peuvent être des règles imposées par la hiérarchie (des recommandations ou prescriptions) ou résulter de consensus établis lors de réunions collectives rassemblant salariés et encadrement sur les difficultés rencontrées ou sur les manières de faire avec les clients. A ce titre, on peut souligner l'importance des processus de transmission des savoirs et savoir-faire entre les salariés confrontés aux clients. Ces processus de partage et d'apprentissage sont un gage d'efficacité organisationnelle dans la réponse apportée aux clients. Le salarié peut aussi mobiliser des compétences organisationnelles qui sont de diverses natures : matérielles (outils de gestion, outils informatiques), humaines (les collègues, la hiérarchie) et symboliques (langage commun, pratiques partagées). Elles représentent les ressources que l'entreprise peut faire valoir auprès de ses clients, ressources qui garantissent un niveau de qualité attendu par les clients et le respect des engagements. L'entreprise doit donc être capable d'identifier ces compétences organisationnelles, de les entretenir et de faciliter l'accès à ces compétences.

Les transformations du travail opérées par les entreprises « au nom du client » contribuent ainsi à modifier significativement les compétences mises en œuvre par les salariés. L'accent est porté sur les capacités d'adaptation à des situations incertaines, sur les capacités d'apprentissage individuel et collectif et sur la mobilisation de compétences collectives et organisationnelles. Il est dès lors intéressant d'examiner dans quelle mesure ces nouvelles caractéristiques du travail et ces nouvelles compétences interagissent avec les dimensions de la gestion des ressources humaines.

## **2. Les transformations de la gestion des ressources humaines**

L'analyse des effets des orientations client sur la gestion des ressources humaines peut se réaliser à deux niveaux. On peut d'une part mettre en évidence les effets ponctuels des transformations du travail sur certaines modalités de la gestion des ressources humaines (2.1). D'autre part, il est intéressant d'analyser la manière dont la politique globale de GRH est modifiée par ces orientations clients (2.2.). Ce second niveau d'analyse permet de mettre en perspective le rôle de la GRH dans le processus stratégique.

### ***2.1. Des transformations partielles de la GRH***

L'évaluation, la rémunération et la gestion des carrières des salariés sont affectées par ces transformations du travail.

#### *Des modalités d'évaluation impliquant les acteurs*

L'intervention du client dans l'activité de travail fait évoluer l'objet de l'évaluation et les acteurs impliqués dans l'évaluation.

La nature du travail évalué est rendu plus incertaine et complexe par l'intervention du client. Le travail des salariés en contact direct ou indirect avec le client est davantage soumis à des situations incertaines et non-anticipées. Il est donc plus difficile de définir et de prescrire *a priori* le travail des individus. Le contrôle du travail s'effectue alors sur les résultats atteints par les salariés. Des formes d'évaluation *a posteriori* du travail telles que l'évaluation des performances des salariés se sont donc développées. Cependant, le résultat dans le cadre d'une prestation adaptée aux demandes spécifiques du client peut être difficile à évaluer ; en effet la réponse particulière à une demande particulière appelle une évaluation non-standardisée des résultats du travail (Ughetto et *al.* 2002). Les entreprises sont donc amenées à considérer au delà des résultats, le contexte dans lequel le salarié réalise ses prestations aux

clients, c'est-à-dire les comportements adoptés, les compétences mises en œuvre par le salarié, mais aussi par les salariés qui collaborent avec lui. Les entretiens d'évaluation de la performance réalisés par les managers de proximité permettent cette appréciation enrichie des résultats, des comportements et des compétences.

L'intrusion du client dans le travail du salarié contribue à modifier également le rôle des acteurs concernés par l'évaluation. Le salarié joue un rôle plus important dans son évaluation. L'autonomie acquise dans son travail en relation avec le client permet au salarié de développer des compétences très spécifiques et contextualisées qui sont plus difficiles à maîtriser pour son supérieur hiérarchique. Le salarié doit donc être davantage actif dans la description des contraintes de son travail et dans la démonstration de ses résultats et de ses compétences à l'occasion de l'entretien (lors de sa préparation et par le dialogue qui se noue pendant l'entretien) (Marbach 1999, Trépo, Estellat, Oiry 2000). Le salarié peut également être amené à évaluer son propre travail au regard de la satisfaction du client.

Par ailleurs, le client peut intervenir directement ou indirectement dans l'évaluation du salarié. L'entreprise peut par exemple solliciter l'avis du client en menant des enquêtes de satisfaction. Le client est parfois impliqué indirectement par l'évaluation du produit ou de la prestation. Or le lien entre l'évaluation du produit et l'évaluation du travail réalisé sur le produit est étroit. Le manager reporte donc les exigences du client sur le salarié et va évaluer son travail en fonction des engagements pris avec le client et parfois selon des critères définis par le client. Le client peut également influencer directement l'évaluation du salarié, ainsi, un consultant salarié d'une entreprise de services informatiques qui est évalué par l'entreprise cliente exclusivement (voir encadré 2).

**Encadré 2 :**

Cette société de services informatiques commercialise des logiciels et assure un service de conseils lors de la mise en place des logiciels et de leur mise à jour. Cette société américaine est positionnée comme leader sur un marché oligopolistique. Du fait de pressions juridiques s'exerçant sur ce marché, l'entreprise a récemment mis en place un nouveau dispositif de relation avec ses clients qui consiste à ne pas s'engager sur la qualité des produits vendus dans les contrats commerciaux (la mention « ceci n'engage pas la société » est apposée dans les contrats). Cependant, les consultants intervenant chez les clients et cherchant à développer des relations stables avec leurs clients s'engagent moralement sur les missions qu'ils réalisent. Ils se fixent des objectifs et sont évalués directement par leurs clients<sup>5</sup>.

Par ailleurs, lorsqu'un salarié intervient directement chez le client, ce dernier est en mesure d'évaluer directement l'exécution et le résultat du travail du salarié en lui adressant des commentaires positifs ou négatifs. Il peut ensuite faire part de son évaluation à l'entreprise prestataire, le salarié sera donc évalué une seconde fois par sa hiérarchie et en fonction des appréciations de ses clients. Le client peut aussi être sollicité directement dans l'évaluation du salarié, lorsque l'entreprise met en place des dispositifs d'évaluation à 360 degrés (Maury & Peiperl 2001). Dans ce cas, l'évaluation du salarié par le client est explicite et considérée comme équivalente à celle émise par le supérieur hiérarchique.

*Une individualisation de la rémunération*

Les questions liées à la reconnaissance et à la rémunération de la contribution des salariés ont été particulièrement développées dans le cadre des travaux sur la gestion par les compétences (Klarsfeld 2003, Marbach 1999). Elles sont tout à fait pertinentes à propos des compétences client (Lévy 2002) et prennent une dimension cruciale :

<sup>5</sup> Cet exemple a fait l'objet d'un témoignage lors d'un séminaire.

- Faut-il rémunérer les compétences détenues par le salarié sachant que certaines ne sont pas utiles à l'entreprise ? Cette question est problématique lorsque les salariés mobilisent des compétences individuelles (liées à la personnalité de l'individu), ce qui est parfois le cas dans les relations directes avec les clients.
- Faut-il rémunérer les compétences acquises par le salarié dans son travail ? On a vu justement que les situations auxquelles sont confrontés les salariés en relation avec le client, sont marquées par l'incertitude et donc propices aux processus d'apprentissage.
- Faut-il rémunérer les compétences requises par l'entreprise ? Les compétences client requises par les entreprises sont souvent identifiées *a posteriori*, c'est-à-dire une fois que le salarié a été confronté à un problème et qu'il a été capable de le résoudre.

Parallèlement, les orientations client se caractérisent par une pression croissante sur la performance individuelle des salariés. Les entreprises ont tendance à développer des formes d'individualisation des rémunérations privilégiant une part variable fonction de la performance des salariés. Celle-ci est liée à la conquête des clients, à leur fidélisation ou à leur degré de satisfaction. Le développement de la part variable est souvent présenté par les entreprises comme le souhait de responsabiliser les salariés autour des objectifs de l'entreprise. Mais cette tendance peut être interprétée comme le report sur le salarié d'une partie de l'incertitude liée à la volatilité du client. Le développement de ces formes de rémunération de la performance pose par ailleurs des soucis de mise en œuvre. En effet, la qualité d'une prestation auprès d'un client dépend généralement non seulement des compétences d'un salarié, mais plus largement des compétences d'une équipe, voire de l'organisation. Dès lors, comment distribuer des primes individuelles entre deux salariés, l'un étant intervenu pour conquérir le client et l'autre ayant contribué à le fidéliser ? Cette tendance à l'individualisation des rémunérations vient interpellier les efforts fournis par les salariés pour développer une compétence collective orientée client. Elle vient accroître la tension que ressentent particulièrement les managers de proximité entre l'attribution d'une prime individuelle et la stimulation d'un collectif de travail (Baraldi, Durieux & Montchatre 2002).

### *L'aménagement de carrières « orientées client »*

Par ailleurs, face à l'importance des salariés en contact client et au développement des compétences client, certaines entreprises ont mis en place de nouvelles filières professionnelles valorisant ces compétences. C'est le cas notamment des centres d'appels qui ont développé de nouveaux métiers de contact clientèle dans les années 1990 et qui ont cherché à accompagner leurs salariés vers une spécialisation ou vers de nouvelles voies de professionnalisation. En effet, les compétences client peuvent être très spécifiques lorsqu'elles sont liées aux connaissances techniques de produits et aux connaissances relationnelles des clients. Dans ce cas, les entreprises cherchent à développer la professionnalisation en aménageant des carrières verticales orientées client. C'est le cas notamment de ce centre clientèle qui a mis en place une « filière métier » spécifique aux conseillers clientèle<sup>6</sup> (voir encadré 3).

#### **Encadré 3 :**

Ce centre clientèle rattaché à un opérateur téléphonique et implanté en province compte environ 500 « conseillers clientèle » encadrés par 150 responsables d'équipe. La moyenne d'âge des salariés est

<sup>6</sup> Cet exemple nous a été révélé par le directeur du centre clientèle de cette entreprise qui est venu témoigner lors d'un séminaire de travail qui s'est tenu en avril 2003. Les propos relatés ici dans les verbatim ont été enregistrés.



relativement faible (27 ans) et les conseillers clientèle ont une formation de niveau Baccalauréat ou Bac+2. La population est principalement féminine (à 75%). Les premiers conseillers clientèle sont arrivés dans ce centre en 1998. En 2003, la direction de cet établissement a commencé à réfléchir à l'aménagement des carrières de ces conseillers clientèle qui avaient développé des compétences spécifiques dans la relation au client et qui souhaitaient évoluer dans l'entreprise sur d'autres fonctions. Selon les propos du directeur, les conseillers clientèle « *qui sont là depuis le début sont nos vrais piliers parce qu'ils ont une véritable expérience, une compétence réelle. Un de nos atouts est également que le métier de conseiller clientèle évolue profondément parce que le téléphone qui ne servait qu'à téléphoner il y a cinq ans, aujourd'hui sert à surfer sur Internet, à transmettre des SMS, à transmettre des données... Cette évolution des besoins et des prestations enrichit énormément le métier* ».

La direction a ainsi mis en place une filière métier de « conseiller clientèle ». Cette filière répertorie différents métiers spécialisés dans la relation avec la clientèle (gestion des forfaits, gestion des contrats, gestion des facturations, gestion du recouvrement, etc.). « *La filière métier a été construite en partant d'un panorama des compétences et quatre grandes compétences ont été retenues pour chaque poste à travers un panel de compétences. On s'est arrêté à sept grandes familles de compétences (conseil et fidélisation, organisation et pilotage, commercial et vente, management opérationnel, administration, technique). Pour chaque poste, il y a eu une pesée en fonction de ces sept grandes familles de compétences* ». La filière définit également les « passerelles » envisageables entre les différents métiers. « *On démarre en tant que conseiller clientèle débutant, on peut évoluer vers un poste de conseiller clientèle junior, puis confirmé, puis support et éventuellement responsable d'équipe* ».

La direction cherchait avec cet outil à structurer les différentes activités (et donc compétences) des conseillers clientèle. « *Cette filière métier a été l'occasion d'élaborer des fiches associées à un profil de poste avec les missions, les activités, les compétences nécessaires définies. Chaque poste avait sa fiche de façon à ce que le conseiller de clientèle soit bien en phase et qu'avant de prendre son poste, il sache quelles étaient les compétences nécessaires, les compétences supplémentaires requises pour atteindre ce nouveau poste* ». Elle souhaitait également communiquer aux conseillers clientèle les possibilités d'évolution qui s'offraient à eux. « *On a voulu montrer aux conseillers de clientèle voilà où tu te situes, voilà où tu peux évoluer* ». Il s'agissait donc à la fois d'un outil d'allocation de la ressource pour identifier quel salarié peut exercer quelle fonction et d'un outil d'incitation pour fidéliser et accompagner les salariés dans leur parcours.

Mais certaines compétences client peuvent être transférables vers d'autres métiers. Nous pensons notamment aux capacités d'adaptation, de coordination, de négociation qui sont redéployables. Certaines entreprises font donc le choix d'aménager des carrières horizontales pour leurs salariés en contact avec les clients, considérant que ces métiers peuvent être « usants » et peuvent entraîner une démobilitation et un turn-over des salariés (Combes & Quenson 2000). Certaines banques font également de ce contact clientèle un « passage obligé » dans une carrière commerciale. Cette plus grande transversalité des carrières répond à des soucis de mobilisation et de fidélisation des salariés. Elle est aussi le support d'une meilleure allocation des ressources dans l'entreprise car elle contribue au développement de la polyvalence des salariés. Enfin elle est aussi un moyen d'assurer une meilleure cohérence des activités de l'entreprise. Les salariés passant par divers métiers sont porteurs de compétences transversales et de représentations élargies des différentes activités de l'entreprise. Ils facilitent l'apprentissage et le transfert des connaissances entre les différents segments de l'entreprise.

## **2.2. Des transformations globales de la GRH**

Certaines entreprises ayant déployé des stratégies orientées client ont modifié significativement leur politique RH, en mettant en place une gestion globale des compétences

client. Deux exemples (l'un est issu des travaux de Loos-Baroin 2003 et l'autre d'un témoignage recueilli lors d'un séminaire) permettent d'analyser la manière dont la gestion des compétences vient accompagner les changements du travail opérés au nom du client.

### *Deux exemples d'accompagnement de la stratégie client par des démarches compétences*

#### Le cas d'une banque

Loos-Baroin (2003) présente l'exemple d'une banque qui s'est engagée dans une gestion des compétences individuelles et organisationnelles stratégiques pour l'orientation client de l'entreprise. A la suite d'une réorganisation mettant en valeur les compétences stratégiques de l'entreprise, la banque a modifié sa politique et son outillage de gestion des ressources humaines. « *Le but recherché était de tendre, au travers d'une instrumentation RH appropriée, vers une approche managériale et quotidienne des compétences* » (Loos-Baroin 2003, p.1932).

- Les référentiels de compétences ont été redéfinis. Un plan de formation pluri-annuel a été établi pour adapter les compétences exercées aux compétences requises. « *L'enjeu est en effet d'apprendre à chacun à mieux traiter les clients sur chaque segment de marché pour forger de véritables expertises financières et fiscales et instaurer des relations de confiance avec chaque type de clientèle* » (*ibid.*, p.1932).
- Les managers ont été sensibilisés au développement des compétences de leurs collaborateurs ;
- Le système d'appréciation a été repensé pour favoriser le développement des compétences et le suivi par objectifs ;
- La politique de rémunération a porté l'accent sur une rémunération variable en fonction des performances individuelles ;
- et de nouvelles perspectives d'évolution professionnelles ont été définies.

La finalité de cette transformation de la gestion des ressources était d'accompagner les changements stratégiques et organisationnels orientés client afin de trouver une cohérence globale entre des configurations productives et organisationnelles et des modalités de GRH. « *C'est donc bien cette capacité de la firme à coordonner et intégrer des compétences spécifiques (techniques de marché, technologie d'instruction des crédits) et des activités spécifiques (production de connaissances, organisation du travail, systèmes d'incitation RH) que doit naître l'avantage concurrentiel* » (*ibid.*, p.1933).

#### Le cas de France Semi Conducteurs

Le processus de transformation de la gestion des ressources humaines opéré dans cette entreprise produisant des composants électroniques (*France Semi Conducteurs*) est similaire<sup>7</sup>. *France Semi-Conducteurs* est une filiale française d'un groupe américain qui compte environ 600 salariés. Cette entreprise produit des circuits intégrés pour des applications électroniques très diverses. L'activité de développement et de recherche est essentielle pour cette entreprise et requière donc des compétences élevées (45% des salariés sont des ingénieurs). Depuis une

---

<sup>7</sup> Cette illustration résulte d'un témoignage du responsable des ressources humaines de France Semi-Conducteurs lors d'un séminaire de travail qui s'est déroulé en septembre 2003 et des échanges entre le RRH et cinq cadres et représentants du personnel lors d'un atelier de recherche mené dans le cadre de l'Université Européenne d'été du Travail (août 2004). Les propos du responsable des ressources humaines ont été enregistrés, mais les échanges lors du second séminaire ont fait l'objet d'une prise de notes. Seuls les propos du RRH sont donc restitués dans les verbatim de cette communication.

dizaine d'années, l'entreprise a adopté une organisation par projets et un management de la qualité afin d'établir avec ses clients des relations d'échange et de co-conception des produits électroniques. Cette nouvelle organisation est guidée essentiellement par une logique d'amélioration des prestations aux clients qui exigent des produits de plus en plus sophistiqués et personnalisés. Le management par projet et de la qualité a rendu nécessaire, aux yeux de la direction, le développement des compétences de coordination et les processus d'apprentissage et de renouvellement des compétences. La direction des ressources humaines a donc réfléchi à la mise en place d'une démarche compétences afin de valoriser les compétences coopératives développées par les salariés et les processus d'apprentissage. Comme le précise le directeur des ressources humaines, « *Le but ultime de cette approche est de développer la compétence collective des acteurs à anticiper les risques inhérents au projet, c'est même la valeur ajoutée essentielle de cette structure projet. Mais la coopération est délicate à développer, elle ne va pas de soi. (...) La coopération nécessite des capacités de remise en cause, d'auto-critique aux niveaux individuel et collectif.* »

L'originalité de cette démarche tient au fait que l'entreprise a souhaité aborder la démarche en partant d'une analyse du travail des salariés et en mettant en place progressivement les outils de gestion nécessaires à l'identification et à la valorisation des compétences. « *On ne fait pas de la gestion des compétences de façon universelle, de façon complètement planifiée. Nous avons encore peu communiqué sur les compétences pour cette raison. Le risque d'ailleurs est de reproduire ce que nous connaissons avec les logiques qualité : dès que le concept prend corps, la réalité s'éloigne et apparaît le piège de l'instrumentalisation. Il est préférable de faire d'abord, de démontrer, d'agir, plutôt que de commencer à faire une publicité mensongère. La gestion des compétences va avoir du sens à un instant t, dans une organisation qui elle-même a bougé.* »

La direction des ressources humaines a d'abord mené une analyse fine des différents métiers de l'entreprise afin d'identifier les compétences réellement exercées et de les décrire de manière concrète pour les salariés. « *Par exemple, on a réfléchi avec les techniciens de maintenance, sur ce qu'on attendait d'un technicien de maintenance, en prenant en compte l'ensemble de la problématique maintenance (stratégie, réduction des effectifs, évaluation croisée, retour aux règles de bases comme une machine ne doit pas tomber en panne). La réflexion sur les compétences était adaptée à cette situation particulière et n'a pris du sens localement que parce les opérationnels ont eu impérativement besoin d'ajuster leur modèle de production.* ». Ce principe a été décliné pour chaque métier de l'entreprise. « *On ne peut pas raisonner de la même manière sur les compétences des ingénieurs, des marketeurs ou des opérateurs qui vivent des réalités très différentes.* ». Ainsi, des référentiels de compétences ont été élaborés à partir de groupes de travail.

L'entreprise a également modifié les modalités de son entretien d'évaluation qui existait depuis plusieurs années mais qui était dévalorisé par l'encadrement. Un support d'entretien a été élaboré aidant les cadres à faire le point sur les compétences de leurs collaborateurs et à valoriser ces compétences. L'entretien d'évaluation existant a donc été remplacé dans cette logique compétence. La direction des ressources humaines a également proposé à ses cadres une évaluation à 360 degrés afin qu'ils identifient par eux-mêmes les compétences que leurs collaborateurs attendent d'eux. « *Selon un principe de 360 degrés feedback, deux personnes enquêtent à la fin d'un projet sur ce qui s'est passé pendant la réalisation du projet. Ensuite, l'enquête est restituée au chef de projet qui peut se rendre compte de la manière dont il a été perçu pendant le projet par les parties prenantes. Cet exercice a permis aux chefs de projet de comprendre ce qu'on attendait de lui et d'évoluer vers les comportements attendus.* ».

Par ailleurs, l'entreprise consacrait depuis de nombreuses années d'importants budgets à la formation de ses salariés hautement qualifiés et dont les compétences pouvaient rapidement

devenir obsolètes. Mais elle a choisi de mettre en place une gestion des compétences qui privilégiait les processus d'apprentissage et de transfert des compétences. « *L'activité de formation se passe indépendamment même de ce que peut faire un service formation, cela se passe sur le terrain. Les personnes apprennent tous les jours lorsqu'elles travaillent* ». Ainsi, l'entreprise a encouragé les « experts » dans certains métiers à développer leurs compétences spécifiques et à les transmettre à leur entourage. « *On attend des experts qu'ils rayonnent par leurs savoirs sur les personnes qui les entourent. On les invite à déposer des brevets, à faire des conférences internes, à faire des papiers, à ne pas garder pour eux les informations* ». La difficulté d'un tel processus est de rendre visibles ces processus d'apprentissage : « *Le problème est que nous sommes incapables de révéler ces processus d'acquisition de compétences, de retracer les parcours de développement des compétences, et donc de valoriser, et d'assister éventuellement le management à valoriser, ce qu'ils apprennent. Les gens ne savent pas ce qu'ils savent, et c'est d'autant plus vrai qu'ils sont anciens dans l'entreprise. Il faut chercher des moyens de capter ces processus d'acquisition de compétences* ».

Enfin, l'entreprise a repensé sa politique de gestion des carrières en valorisant les parcours fondés sur l'acquisition de compétences. Elle a ainsi valorisé d'une part les fonctions d'experts en les incitant à développer leurs compétences spécifiques et à les transférer, d'autre part les fonctions de chefs de projet qui développent des compétences transversales et coopératives stratégiques pour l'entreprise (voir *supra*). La direction des ressources humaines a également cherché à promouvoir les chefs d'équipe qui ont développé des capacités d'autonomie, de polyvalence et d'adaptation.

Cet exemple montre comment un changement de stratégie et de structure (orientées client) ont conduit à modifier la gestion des ressources humaines. La gestion par les compétences a offert à cette entreprise la possibilité d'identifier, d'évaluer, de développer et de valoriser les compétences spécifiques de ses salariés exposés à une nouvelle logique projet et « client ».

### *Quelle cohérence entre Stratégie Client et Gestion des compétences ?*

Dans les deux cas, l'articulation entre la stratégie client, les caractéristiques du travail et la gestion des ressources humaines s'est réalisée selon un processus en chaîne<sup>8</sup> : c'est parce que la banque a décidé d'engager une orientation client, qu'elle a identifié des compétences organisationnelles et individuelles clé pour répondre à cette stratégie client et qu'elle a élaboré une politique de gestion des compétences en cohérence avec cette stratégie (Havard 2002). Cette cohérence de la stratégie commerciale et de la stratégie des ressources humaines par une démarche compétence est mise en évidence par Zarifian (2005). Il montre, à travers quatre exemples d'entreprises, comment une démarche compétence permet « d'opérer un recoupement et un lien explicites – par construction même de la démarche – entre stratégie globale, avec ses enjeux, ses options, ses modifications, et actions professionnelles concrètes, avec leurs motivations propres, leur confrontation au réel, leurs propres mutations » (p.7). Plus généralement, cette cohérence entre la stratégie, le design organisationnel et la gestion des ressources humaines est analysé par Nizet & Pichault (2000) dans les modèles de gestion des ressources humaines. On peut se demander si ce processus de mise en cohérence relève d'un simple alignement de la GRH sur la stratégie ou si la stratégie RH contribue à orchestrer la stratégie client.

---

<sup>8</sup> Il est préférable de parler d'un processus en chaîne plutôt que d'un processus déterministe car les acteurs (en l'occurrence les cadres dirigeants) ont joué un rôle fondamental par les décisions qu'ils ont prises.

Par ailleurs, cette mise en cohérence n'est pas simplement mobilisée par les dirigeants et cadres dirigeants de l'entreprise (dont la direction des ressources humaines). Elle est également orchestrée par les managers de proximité, comme le rappelle Zarifian (2005, p.7) : « une démarche compétence revalorise fortement le rôle de l'encadrement opérationnel intermédiaire, et en particulier celui des dirigeants de proximité. Non seulement parce que ce sont eux qui auront à mettre en pratique, au quotidien, les outils et principes de la gestion par les compétences, mais surtout parce que c'est sur eux, sur leur responsabilité et leur intelligence propres, que le lien et le recoupement dont nous parlons reposent ». Par leur contribution à la définition du travail et à son évolution, par leur capacité à arbitrer lors de tensions avec les clients, par l'incitation au partage et au développement des compétences client, par leur implication dans les processus d'évaluation des salariés, les managers de proximité sont les « opérateurs » de cette mise en cohérence.

## **Conclusion**

Les orientations client adoptées par les entreprises contribuent ainsi à modifier significativement la nature du travail et la gestion des ressources humaines. De nouvelles contraintes et tensions sont créées par l'incertitude croissante que créent les exigences des clients, et corrélativement de nouvelles compétences client mettant l'accent sur les capacités à faire face aux situations ou « événements » (Zarifian 2001). Cette incertitude est dans une certaine mesure reportée sur les salariés par des formes d'individualisation de la rémunération. Cette individualisation touche plus largement les processus d'évaluation et de gestion des parcours professionnels centrés sur les compétences des salariés.

Par ailleurs, l'intrusion du client plus ou moins directe dans les processus de définition du travail, d'évaluation des salariés, mais également indirectement dans la définition des compétences nécessaires à la réalisation des prestations conduit à penser autrement la relation de travail bilatérale entre l'employeur et le salarié (ou entre le manager et le salarié). Dans quelle mesure le client conduit à penser la relation de travail sous un angle triangulaire ? Décliné au niveau managérial, dans quelle mesure le client remet-il en question le pouvoir du manager sur ses collaborateurs ?

## Bibliographie :

- Baraldi L., Durieux C., Montchatre S. (2002), « La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ? », dans Brochier D. coord. (2002), *La gestion des compétences – Acteurs et pratiques*, Paris : Economica.
- Beauquier S. (2003), *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations « orientées clients » - Le cas de deux entreprises de service : Assur et la RATP*, Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris.
- Bernard (2005), « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, 47(2), p.170-187.
- Borzeix A. (2003), « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une 'rationalité externe' », in G. De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud – Débats et prolongements*, La Découverte, Paris, p.197-206.
- Bourgeois (2003), « La révolution du client : mythes et réalités », *La Lettre du GIP-MIS* (16).
- Bué J., Rougerie C. (1999), « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative – Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998 », *Premières Synthèses*, DARES, n°32.1.
- Combes M.-C. (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client - Une lecture transversale des contrats d'études prospectives tertiaires. Qualifications et prospectives*, Paris, La Documentation Française.
- Combes M.-C. (2002) « La compétence relationnelle, une question d'organisation », *Travail et Emploi* (92), p.5-18.
- Combes M.-C. & Quenson E. (2000), « Les centres d'appels : une rationalisation de la relation de service », *La Lettre du GIPMIS*, n°6, septembre.
- DARES (2004), « L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003 – Premiers résultats de l'enquête SUMER 2003 », *Premières Synthèses*, DARES, n°52.1, décembre.
- Deroche L., Guy T. & Lichtenberger Y. (1999), « Compétences de service, socialisation et professionnalisation – Réflexions à partir d'un dispositif d'intégration de jeunes sans qualification : Allegio », *Education Permanente*, n°141(4), p.97-141.
- Defélix C., Martin D., Retour D. (2001), « La gestion des compétences entre concepts et applications », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39, janvier-février-mars, p.73-79.
- Di Ruzza R., Franciosi C. (2003), « La prescription dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'IRES*, vol.43, 24 p.
- Du Tertre C. & Ughetto P. (2000), « L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi », *Document d'Etudes de la DARES* (40).
- Havard C. (2002), « GRH et Stratégie : une cohérence *a priori* et *a posteriori* – analyse d'une stratégie postale de produits et de gestion des ressources humaines », *XIII<sup>ème</sup> Congrès Annuel de l'AGRH - GRH et Stratégie*, Nantes.

- Havard C., Naschberger C., Sobczak A. (2006), *Les relations de travail en Europe : d'une conception bi-polaire à une conception triangulaire voire multipolaire - Diversité et conséquences de l'orientation client sur l'entreprise et ses acteurs*, Rapport Français, Université Européenne du Travail.
- Jeantet A. (2003), « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, 45 (2), p.191-209.
- Klarsfeld A. & Oiry E. (2003), « Rémunérer les compétences : analyse comparative et longitudinale de deux établissements du secteur du carton ondulé », dans Klarsfeld A. & Oiry E. (2003), *Gérer les compétences*, Paris : Editions, pp.147-170.
- Lacoste M. (1998), « L'interaction langagière, pierre de touche du service ? » *Education Permanente* (137), p.23-33.
- Lévy E. (2002), « L'utilisateur est-il soluble dans l'organisation. *Sciences de la Société* (56), p.187-202.
- Lichtenberger Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, CEREQ. N°67, p.93-107.
- Loos-Baroin J. (2003), « Les mécanismes de production des compétences dans l'entreprise orientée client : le cas d'une banque à réseau », *Economies et Sociétés. Série "Economie et Gestion des Services"* (5), p.1919-1938.
- Marbach V. (1999), *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris : Editions d'Organisation.
- Maury A. & Peiperl A. (2001), "Getting 360° feedback right", *Harvard Business Review*, January.
- Pichault F. & Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Editions du Seuil
- Trépo G., Estellat N. & Oiry E. (2000), *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?* Paris : Editions d'Organisation.
- Ughetto P. (2002), « Compétence de service : état des lieux d'une problématique », *Document de Travail de l'IRES* (02-03), 43p.
- Ughetto P., Besucco N., Tallard M., Du Tertre C. (2002), « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IRES*, vol.39, p.1-29.
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons.
- Zarifian P. (2005), *Compétences et stratégies d'entreprise – Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises*. Paris : Editions Liaisons.