

Travailler au risque de se perdre

Par Philippe Zarifian

<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page87.htm>



1. Sur le risque éthique : positionnement de la problématique.

J'aborderai la question du risque d'une manière assez particulière, peu pratiquée en sociologie : le risque, pour une personne dans sa relation au travail, de se perdre soi-même, ou, pour employer une expression imagée, passée dans le langage populaire : le risque de perdre son âme, et du même coup : de perdre l'estime de soi. Je propose de l'appeler : risque éthique, en référence à l'Ethique de Spinoza : risque de s'affaiblir, de s'abîmer dans un régime de passions tristes, d'enchaîner culpabilité et ressentiment. Ce risque éthique n'est pas sans avoir des effets sur la santé, en particulier sur l'équilibre psychique : le risque éthique peut déboucher sur une dégradation grave de l'état de santé, dont l'indice factuel le plus évident sera la montée des états dépressifs. Je dis " risque ", et non pas nécessairement réalité. Je ne dis pas que les personnes dont je vais parler ont perdu leur âme. Je voudrais montrer au contraire une formidable capacité de résistance et de contre-effectuation, de détournement et

Texte sur site www.arianesud.com

d'invention. Mais le risque est désormais installé, omniprésent, comme si les personnes marchaient au bord d'un précipice.

Précisons de qui je vais parler : je m'appuie sur un vaste programme de recherches, initié depuis 7 ans, dans deux entreprises qui viennent du secteur public et qui ont, totalement ou partiellement, basculé dans un régime économique concurrentiel. En toile de fond : un corpus d'environ 800 entretiens, menés dans la plupart des métiers de ces entreprises, tout au long de ces 7 années. J'insiste sur un point essentiel : la durée. Ce n'est que sur une durée longue qu'on peut apprécier les transformations subjectives des individus et les déplacements d'enjeux. C'est à l'aune de cette durée que l'on peut mesurer le risque éthique.

Je partirai d'un résultat flagrant concernant l'une de ces deux entreprises, l'entreprise A : ses salariés ne sont plus les mêmes aujourd'hui qu'en 1996, année au cours de laquelle j'ai commencé mes recherches. Ils ne sont plus les mêmes : - dans leurs énoncés, - dans leur manière de réfléchir et d'argumenter, - dans leur travail, dans ce qu'ils ont à faire concrètement et dans les conditions d'évaluation de ce qu'ils font, - voire même : dans leurs affects. Ils ne sont plus affectés par les mêmes événements et s'agissent plus de la même façon en direction d'autrui. C'est un phénomène impressionnant, par son ampleur et par la durée, somme toute courte à l'échelle d'une vie humaine, pendant laquelle cette mutation s'est opérée. Ce constat peut contredire les analyses de ceux qui, en sociologie, insistent sur la construction et la préservation des identités, tout au long d'un itinéraire de socialisation. Même si l'on admet que l'identité d'un individu puisse évoluer, on suppose généralement qu'une fois parvenu à l'âge adulte, des caractères profonds de son identité personnelle vont perdurer.

Or le constat sur lequel je m'appuie dit autre chose : des mutations s'opèrent dans la manière dont les personnes se rapportent autant à elles-mêmes qu'au monde extérieur. Et il importe de les comprendre, quitte à cerner ce qui, dans les mutations, revit de l'histoire passée des personnes, en quoi leur socialisation antérieure se rejoue. Le phénomène symptomatique est la référence au service public. Dans l'entreprise A, plus personne ne fait référence aux missions de service public ni même n'emploie le mot " service public ". Ce même processus est déjà entamé dans l'entreprise B : le paradoxe est que la direction générale de cette entreprise continue de se référer explicitement à ces missions, alors qu'une partie des agents et leur hiérarchie directe - et spécialement ceux qui sont déjà directement engagés dans un univers concurrentiel - ont largement abandonné cette référence. Pourtant, une large partie de ces personnes ont fait toute une partie de leur carrière " sous " le service public, et y attachaient incontestablement une valeur forte.

Comment expliquer cet abandon ? Il me semble qu'il faut immédiatement laisser de côté des explications simplistes, du type : il s'agit d'un effet de censure ou de l'effet de la propagande de la direction ou d'un processus de refoulement... Ces explications ne résistent, ni à la durée de la période d'enquête à laquelle je fais référence, ni à la profondeur des entretiens que j'ai pu mener, qui plus est : entretiens qui garantissaient pleinement la confidentialité des propos. Ces salariés possèdent un haut niveau de conscience et de pouvoir de rationalisation quant à ce qu'ils pensent, manifestent, lorsqu'on en leur donne l'occasion, un degré élevé de réflexivité et une claire capacité à exprimer ce qu'ils veulent dire. C'est même là un trait tout à fait remarquable. La seule interprétation sérieuse consiste à dire : ces personnes se sont réellement transformées et continuent de le faire. La question du service public a disparu ou en train de disparaître de leur horizon de pensée et d'action. Mais, en tant que sociologue, on ne peut pas s'empêcher de se demander : est-ce que ces personnes, qui ont tout un passé professionnel derrière elles, toute une histoire, toute une culture, pourraient soudainement tout abandonner, perdre toute mémoire et fidélité à ce qu'elles ont été ? La réponse est négative, bien entendu. Dans le devenir de ces personnes, le présent reste toujours en tension entre la mobilisation des intensités de la mémoire et l'anticipation de l'avenir, l'engagement dans un futur non encore actualisé, en cours de l'être .

Si les agents de l'entreprise A ont abandonné toute référence au service public, cela ne veut pas dire que quelque chose de fort de leur passé ne revit pas en elles, sous une forme transformée. Et d'ailleurs, s'il n'y avait pas mémoire et fidélité à sa propre histoire, la problématique que je veux ici développer n'aurait aucune validité : il n'existerait pas de risque de perdre son âme, parce qu'il n'existerait pas d'âme tout simplement !!! Le risque ressenti et exprimé est le témoignage que l'âme existe ; âme, c'est

à dire dispositions éthiques, formées au sein du développement de la puissance de vivre des individualités, à partir de leur parcours de socialisation, et mises à l'épreuve de leur permanent devenir. Pour mettre ce risque en évidence, je me limiterai à un seul thème : la question du service.

2. La question du service et le sens donné au travail.

Pour ces salariés, la question du service touche directement au sens qu'ils donnent à leur activité, et c'est en elle que la mémoire du service public a été réinvestie de manière transformée. Le sens, c'est-à-dire l'orientation donnée au travail et la réponse à cette question première : le pour quoi de mon activité, pour autrui, pour moi-même. Qu'est-ce que mon travail engendre comme effets ? Comment, par mon travail, j'apporte à autrui (voire à la société) ? Ou dit dans des termes plus triviaux : en quoi mon travail est-il utile et donc en quoi est-il important que je m'y engage, que j'y consacre une part substantielle de mon temps d'existence ? Et en quoi il apporte en même temps à moi-même, au déploiement de mon désir et de ma puissance de vivre ? J'aborderai cette question du " service " par touches successives, de manière en quelque sorte impressionniste.

Première touche, l'exemple d'une agence commerciale, et, à l'intérieur de cette agence, celui de l'accueil téléphonique. En 1996, au moment où l'entreprise s'apprête à basculer dans un univers concurrentiel, les télé-opératrices font de la mise en service, du renseignement et de la réclamation sur factures, et par là même sont amenées à traiter une multitude de " petits problèmes ". L'attachement aux principes du service public est affirmé : égalité d'accès, respect des usagers. Mais les usagers sont des êtres concrets, que l'on a en permanence au bout du fil. Si l'entreprise a défini des règles générales pour cadrer l'action en direction de ces usagers, les agents possèdent une large autonomie pour adapter l'usage de ces règles à chaque " cas " concret. Et de fait, ce sont les personnes qui ont le plus de difficultés - difficultés financières, linguistiques, de compréhension du fonctionnement du service, etc. - qui consomment le plus de temps au téléphone et auxquelles, par souci éthique, les télé-opératrices consacrent le plus d'attention. Tout est fait, par exemple, pour que l'utilisateur en difficulté financière ne soit pas privé de l'usage du service offert par l'entreprise. En 1996, ces mêmes personnes sont inquiètes, décontenancées : l'évolution de l'entreprise, sa sortie prévisible de la sphère du service public, l'ouverture de son actionnariat, autant d'éléments d'interrogations, même si garantie leur a été donnée que serait conservé le statut de fonctionnaire. Toutefois, aucun risque éthique ne se manifeste : le travail n'a pas été touché et les personnes n'ont pas à se poser de questions sur elles-mêmes. Reprenons ce même accueil téléphonique peu d'années après, en 2000 : le travail a profondément changé : même si le numéro reste perçu par les clients comme un lieu d'accueil et de renseignement, il est devenu avant tout un espace de vente : les agents ont été explicitement enrôlés dans la force de vente de l'entreprise, force téléphonique qui ne cesse de prendre de l'importance par rapport à la vente par contact physique, en boutiques. En réalité, les " conseillères " doivent cumuler trois activités dont l'orientation est différente : toujours accueillir et renseigner, toujours répondre aux problèmes liés à la facturation, mais aussi vendre, placer des services et produits de l'entreprise. Triple posture très difficile à tenir, car les conseillères doivent, au cours d'un même appel téléphonique, savoir basculer d'un rôle à l'autre. Pour encourager et soutenir ce rôle de vendeur, a été introduite la forme de rémunération traditionnelle des vendeurs : la part variable vendeur, la PVV, complément individualisé qui dépend du nombre de services et produits placés dans le mois. Or cette PVV était encore, en 1996, réellement honnie : elle incarnait tout ce que les télé-opératrices refusaient : une vision mercantile de la relation aux abonnés, un vecteur d'égoïsme et de dissolution des liens de solidarité au sein des équipes, un élément de corruption personnelle. Or nous voici placé devant ce constat troublant : la PVV, un moment refusée, a été introduite, et, en 2000, les agents jouent le jeu, tentant naturellement d'augmenter son montant, bien qu'avec une conviction et une ardeur limitées.

Comment accepter aujourd'hui ce qu'hier on honnissait ? Comment les mêmes personnes peuvent-elles avoir fait le deuil de leurs convictions intimes et se prêter désormais à ce jeu ? Pour l'expliquer, il faut d'abord prendre en compte une situation de défaite : défaite insidieuse, progressive, subie, sans tambours ni trompette, sans grèves et sans conflits explicites : il a bien fallu que, peu à peu, ce numéro de téléphone devienne l'un des principaux points de vente de l'entreprise, et, dès lors que cette insertion dans les forces de vente s'imposait dans la pratique, il a bien fallu trouver " normal " que soit

introduite la forme de complément de rémunération qui était traditionnellement celle des vendeurs. Défaite, car c'est contre son gré que la nette majorité des personnes a dû accepter cette transformation partielle de rôle. Mais cette défaite a été assimilée et modifiée quant à son sens par la prise en compte du nouveau contexte de l'entreprise : l'explosion de la concurrence, une concurrence forte, agressive, totalement nouvelle pour les agents et qu'ils ont accepté d'affronter car il en allait de la survie de l'entreprise. Ce qui était pour eux défaite est devenu nécessité positive : s'engager dans la nouvelle phase de vie d'une entreprise à laquelle ils sont profondément attachés, en particulier pour toute l'image de qualité de service aux usagers et d'honnêteté qu'elle incarne toujours à leur yeux. Néanmoins, ce repositionnement s'est avéré difficile, et reste encore aujourd'hui, en 2003, douloureux : le rôle de vendeur est vécu comme une nécessité, mais ne correspondant pas réellement à la fibre professionnelle de ces personnes, la PVV est utilisée, mais sans adhérer réellement à son principe, de sorte que son contenu supposé incitatif reste faible, et, comme nous l'avons dit, ces agents doivent alterner, dans leurs réponses téléphoniques, des postures très difficilement conciliables (comment placer un nouveau service à un client qui téléphone avec agressivité pour contester sa facture ?). Le résultat est très tangible : un véritable mouvement de fuite a concerné cette fonction dans la dernière période. Le management ne trouve qu'avec difficulté des personnes pour accepter de la tenir. Tout se passe comme si difficulté du travail et risque éthique s'étaient conjugués pour engendrer ce mouvement de fuite, et comme si, dans l'entreprise, les agents s'étaient donné le mot pour s'écarter désormais de ce lieu.

Seconde touche, d'une portée plus générale : un processus de contre-effectuation, mené par tous les agents des forces commerciales de cette entreprise A : vente physique et par téléphone, sous différents numéros et différentes formes (la vente en télémarketing en appels sortants s'ajoutant à la réponse aux appels entrants). J'observerai que cette contre-effectuation qui se mène explicitement dans l'entreprise A, déjà engagée de plein fouet dans la concurrence et soumise à des impératifs forts de rentabilité, va commencer à apparaître dans l'entreprise B, mais dans un mélange encore confus d'avec les références explicites au service public. Par contre-effectuation, j'appelle le processus par lequel un événement, d'abord subi, se trouve approprié, doté de sens et transmuté, en fonction de la puissance d'action et des valeurs de vie que les individus déploient pour y faire face. Cette contre-effectuation va d'abord prendre le visage d'un refus, qui porte déjà en germe des alternatives : - refus d'être simplement qualifiés de "vendeurs", les agents se battant pour être dénommés "conseillers". Cela ne veut pas dire que les commerciaux refusent de vendre efficacement, bien entendu, mais ils renversent intentionnellement les termes : la vente prolonge le conseil prodigué aux clients, au lieu de s'y substituer, et il est dès lors nécessaire que le terme de "conseiller" soit clairement établi et respecté en interne à l'entreprise, - refus du modèle de la vente forcée, agressive, que les agents, à tort ou à raison, attribuent aux concurrents, - refus de la pure soumission aux critères de débit (débit de placements, débits d'appels téléphoniques), en mettant fortement en avant celui de la qualité de service. Mais progressivement, cette contre-effectuation va prendre la forme plus ample de l'émergence d'un véritable "esprit de service", dans lequel la mémoire des valeurs du service public se rejoue tout en se modifiant. Commercialiser un service signifie explicitement, dans les propos et actes des agents : - identifier les attentes et besoins réels des clients par un processus d'écoute et d'attention à leurs énoncés, désirs, problèmes, - élaborer une offre pertinente et en discuter avec chaque client ("chaque client est différent", ne cessent de dire ces salariés), en explorant, le cas échéant, plusieurs options, - situer l'acte ponctuel de vente dans un processus long d'accompagnement : le service ne fait pas qu'être placé à l'occasion de la vente d'un contrat. Il doit encore et surtout être effectivement produit et entretenu, le service résidant dans ce qu'il apporte au client et transforme dans ses conditions de vie, pendant toute la durée de son usage. Le service devient le nouvel emblème de la contre-effectuation que ces salariés réalisent, utilisant habilement le cadre stratégique que les directions de ces deux entreprises affirment : "devenir l'entreprise de service de référence dans son domaine". Car, et c'est un aspect intéressant, une partie - une partie seulement - du haut management de ces entreprises est convaincu qu'une stratégie orientée sur le service est la seule valable à terme. Un domaine d'alliance se dessine alors entre agents de base et direction générale. Mais aussi, et peut être surtout, cette référence à la promotion d'une logique de service permet à ces salariés de se retrouver partiellement eux-mêmes, de redonner du sens à leur travail, de regagner l'estime vis-à-vis d'eux-mêmes et de leurs collègues, à l'issue d'une période particulièrement pénible pendant laquelle ils ont subi la loi du débit de placement et de la logique des parts de marché. Ces salariés commerciaux, en se projetant comme défenseurs

d'un service de qualité, cherchent de multiples manières, à la fois à former alliance avec les clients contre les pressions qu'ils subissent de la part de leur encadrement direct et à produire une contre-argumentation économique autour du thème de la " fidélisation " : être soucieux des attentes et du service rendu aux clients, c'est les fidéliser, c'est se battre intelligemment face à la concurrence. Néanmoins, les conditions de déploiement de cette contre-effectuation restent précaires. La pression des objectifs de vente de court terme reste toujours très présente, imprimée dans les outils de gestion, et ces salariés, affectés aux " forces de vente ", sont coupés des autres catégories (les techniciens ou les logisticiens) qui produisent effectivement le service et le maintiennent dans la durée pour les clients. La chaîne de production du service est fractionnée et le salariat de ces grandes entreprises physiquement et fonctionnellement divisé, avec des difficultés fortes pour parvenir à nouer les fils de la coopération que la logique d'un service de qualité demanderait de développer.

Troisième touche : l'exemple d'un " call center ", d'une plate-forme de réponse téléphonique, au sein duquel j'ai mené une recherche fin 2002. Cette plate-forme est intéressante, car y coexistent deux populations très différentes. La première est composée de jeunes contractuels, embauchés d'abord en CDD, puis placés en CDI, qui épousent les critères de la plate-forme et son degré élevé de contraintes, sans résistance visible. La " course au débit ", une prime venant récompenser ceux qui réalisent le plus d'appels journaliers en moyenne mensuelle, est assumée. Mais les raisons de cette passivité, pour ne pas dire docilité, sont aisées à élucider : la plupart de ces jeunes ont déjà " galéré ", de petits boulots en petits boulots, leur stabilisation dans l'emploi au sein d'une grande entreprise réputée représentant déjà pour eux un notable progrès. Ils pensent clairement par ailleurs pouvoir quitter le centre d'appels rapidement pour migrer vers d'autres fonctions au sein de cette entreprise. Enfin, on ne peut pas négliger l'effet de leur jeunesse, de leur résistance physique, sinon nerveuse, et de leur attrait pour le jeu, les critères de performance de la plate-forme et leur propre mise en concurrence étant considérés comme une sorte d'enfantillage " au goût de l'époque " auquel ils se prêtent. Ces jeunes se plient donc à ce qu'on leur demande de faire, mais pour combien de temps ? La seconde population est toute différente : elle est composée de fonctionnaires, ayant majoritairement dépassé les 45 ans, venant d'une très grande variété d'autres secteurs : on y trouve d'anciennes secrétaires de direction, des anciens membres d'un service de contrôle qualité, etc. Pour ces fonctionnaires, l'arrivée forcée sur cette plate-forme, la vie et le travail qu'elles y découvrent représentent une très grande violence exercée contre leur conscience et leurs corps. Ce travail incarne un recul considérable par rapport à leurs anciennes fonctions, une sorte de dévalorisation de toute leur vie professionnelle antérieure. Qui plus est, ces personnes savent qu'elles n'ont désormais aucun développement professionnel ultérieur dans cette entreprise : elles devront finir leur carrière en plate-forme téléphonique, et durer du plus longtemps possible, à coups de calmants, d'arrêts maladie, de perte de sommeil. On ne sait pas ce qui les touche le plus, de la pénibilité nerveuse (répondre à environ 120 appels par jour, en étant supposé respecter un script) ou du sentiment de complète déconsidération de soi et du respect auquel on estime avoir droit que cette entreprise, à laquelle elles sont attachées par toute leur histoire, provoque brutalement.

La crise morale qui en résulte est aussi dure à vivre que les conditions de travail proprement dites. Devoir accepter l'inacceptable, à un âge de la vie qui ne laisse désormais aucune issue (aucune personne n'envisage de démissionner, ce qui leur ferait perdre leur statut de fonctionnaire et tous leurs acquis). Avoir du accepter, sans choix réel ; n'avoir pas pu ne pas accepter. Néanmoins, opèrent là aussi, sur cette plate-forme, des mouvements secrets de contre-effectuation, dont la population jeune s'avèrera incapable.

Ces mouvements s'expriment par :

- un refus d'entrer dans la course au débit d'appels, refus accepté par le management, en contrepartie de quoi la prime mensuelle ne leur est pas attribuée (mais leur niveau de rémunération de base, fondé sur leur classification, est sensiblement plus élevé que celui de la population jeune),
- un refus du respect du script, chaque personne modulant à sa manière ses formules de réponse aux clients et affirmant, par sa pratique, son souci de rester maître de ses énoncés, y compris quant aux formules de politesse que l'entreprise souhaite standardiser à l'extrême,

- un investissement de leur expérience, de leur connaissance de l'entreprise et de ses produits, des critères de qualité, de leur maturité, dans le soin donné aux réponses aux clients, faisant d'elles les meilleurs télé-opératrices, reconnues comme telles par le management du plateau (mais d'une manière invisible dans les outils de gestion de la performance),
- une recomposition, quasi secrète, d'un style propre à chacune, et d'un ensemble d'initiatives qui permettent de donner une vraie valeur aux entretiens téléphoniques avec les clients et d'établir des critères endogènes de réussite des réponses aux appels,
- enfin, un maintien ferme sur une posture de renseignement, refusant - pour l'instant du moins - de réaliser des opérations de vente. Bien entendu, on comprend que cette posture de contre-effectuation soit praticable pour des personnes qui bénéficient d'une garantie d'emploi, et qui, doit-on ajouter, entretiennent une connivence de fait avec le management du plateau, qui, tous fonctionnaires et tous issus de la tradition du service public, " comprennent " ce qu'elles ressentent.

Mais il ne faut pas le voir comme une pratique de groupe : chaque personne effectue, à sa manière, un réinvestissement personnel. Des entretiens que j'ai conduit, j'ai été impressionné de constater qu'aucune de ces personnes ne répondait au téléphone de la même manière, et que ces modes d'activité restaient largement secrets, non-partagés. Refus de l'uniformisation, développement de styles sans référents collectifs passés (car ces plate-formes ont une existence toute récente dans cette entreprise), permissivité accordée par les chefs d'équipe qui savent à quel point leur travail est difficile et à quel point il est dur pour elles de tenir le coup : autant d'éléments qui se conjuguent pour que s'opère, comme par secret, cette contre-effectuation. Mais il ne faut aucunement la surestimer : ces personnes sont au bord de la rupture. Elle arrivent encore à tenir le coup, mais pour combien de temps?

J'insiste sur le fait que, contrairement à ce qu'on affirme souvent à propos des centres d'appels, le plus difficile, pour cette population, ne réside pas dans les conditions de travail. Elle réside dans l'espèce de trou et de désarroi psychologique et moral qui s'est soudainement créé pour elles. Cernons bien, d'ailleurs, la signification de la contre-effectuation qu'elles opèrent, qui retrouve le " sens du service " dont j'ai parlé précédemment. Par le style professionnel qu'elles inventent, en puisant dans leur expérience et dans leur souci du respect du client, ces personnes tentent de se sauvegarder d'un péril presque mortel, en tous cas fortement pathogène : celui d'ajouter la perte d'estime de soi à la dévalorisation professionnelle brutale qu'elles subissent. Si, comme les jeunes, elles avaient accepté de " jouer le jeu " des critères de gestion et du contrôle du travail officiel du plateau, on peut faire l'hypothèse qu'elles auraient complètement craqué, lâchant dès lors toute amarre quant à leur éthique de vie et considération de soi. Au moment de l'enquête d'ailleurs, les arrêts maladie commençaient à se multiplier, et pour des causes sérieuses.

3. Eléments de généralisation sur le mouvement de contre-effectuation.

J'aurais pu multiplier les exemples, déployer les touches à profusion. Mais toutes auraient été dans le même sens et des éléments communs peuvent en être dégagés. D'abord le risque : risque de perdre son âme, de travailler en ayant, tout à la fois, cessé de croire à la valeur de son travail et à sa propre valeur humaine. Ce risque se double d'un autre, plus visible : perdre sa santé, sombrer dans un état dépressif, avec des effets qui se répercutent dans l'ensemble de la vie personnelle et familiale. Risque de perdre des valeurs de vie et de s'écarter de la dynamique qu'elles alimentent.

Ensuite, face à ce risque, le constat :

- D'une posture de résistance, une multiplicité de résistances individuelles, qui font masse et produisent du commun (" l'esprit de service " et sa progressive conceptualisation), non pas par engagement collectif, mais par convergence sur le fond des mobiles de résistance et des transformations subjectives qu'ils soutiennent. Une multiplicité de résistances individuelles, non-publiques, souvent non-vues, non-mises en scène, très peu théorisées en sciences sociales, et néanmoins étonnement fermes. Résistance face aux injonctions des directions, mais aussi résistance face à soi-même. Car il s'agit moins de refuser de jouer pleinement le jeu du débit, du rendement, de la concurrence inter-individuelle, que de refuser
- Texte sur site www.arianesud.com

de faire ce à quoi on ne peut pas profondément adhérer, en toute conscience, mais aussi en toute intelligence, en toute raison. Un refus qui sait s'exprimer auprès du chercheur que je suis quand j'échange avec elles, qui ne reste silencieux que parce que n'existe aucun lieu public au sein duquel il puisse s'exprimer. Ces résistances nourrissent actuellement un sentiment de révolte qui commence à aller croissant.

- D'un mouvement de contre-effectuation, qui, tout à la fois, exprime une vraie sensibilité et intelligence des changements de contexte et d'enjeux pour les entreprises considérées, et une capacité à inventer des concepts pratiques - je me suis limité ici à celui de " service aux clients " - qui donnent un sens nouveau à l'activité de travail et aux chaînes de coopération productive, tout en permettant de ré-investir toute une histoire, de redonner vie aux anciennes valeurs de service public, qui ne peuvent être maintenues sans être modifiées. Dans ce basculement conceptuel, du service public au service, les salariés basculent en même temps du respect des droits de l'usager au souci du client. Et qui dit " souci de ", dit sens de la responsabilité. C'est à l'occasion de ce mouvement de contre-effectuation, que les agents transforment la signification organisationnelle et économique - et pas seulement personnelle - des domaines dans lesquels, de gré ou de force, ils doivent se situer. Tel est particulièrement le cas du " front commercial " - que les directions s'obstinent souvent à ramener à des simples forces de vente -, front qui occupe un pourcentage croissant des salariés de ces entreprises, et au sein duquel les salariés retourne la notion de course au placement quantitatif et à la conquête de parts de marché pour mettre en valeur la notion de fidélisation et d'accompagnement de qualité du client dans la durée.

La notion de fidélisation permet de passer alliance avec les clients, avec lesquels ces agents sont quotidiennement en contact, tout en plaçant les directions devant leurs propres responsabilités et incohérences : si les directions sont, elles-aussi, attachées à la fidélisation des clients, qu'elles en tirent toutes les conséquences et en fassent la preuve concrète dans l'organisation du travail et son évaluation, - Issue de ce mouvement de contre-effectuation, de l'émergence de significations à portée globale qui débordent les sens individuels et circulent, formant une nouvelle base de négociation implicite.

Mais ce type de significations peut être pris de court à l'occasion d'un nouvel événement. Notamment les directions générales des deux entreprises A et B, bien que de manière différente, ont déplacé leur discours stratégique : la rentabilité des capitaux s'ajoute, voire, dans le cas de l'entreprise A, remplace " l'entreprise de service de référence ". Les agents se trouvent placés alors dans cette posture inédite et étrange de devoir devenir les défenseurs d'une vraie stratégie commerciale face et contre le primat donné à la stratégie financière. Cela se marque dans des enjeux très concrets : est-ce que l'acte de vente a pour signification stratégique de développer une clientèle fidèle, ou de rapporter immédiatement de l'argent à l'entreprise ?

On commence à s'apercevoir que " vendre " et " commercialiser " sont des mots qui peuvent commencer à se distinguer dans la bataille de significations et dans leurs effets pratiques. Alors que les agents opposaient le conseil au simple placement, ils commencent à comprendre qu'il leur faut également opposer la commercialisation du service à la simple vente. C'est là, si on y réfléchit bien, un étrange parcours pour des personnes, qui, il y a peu de temps encore, rejetaient toute idée d'approche commerciale des clients...

Je me garderai toutefois de surestimer la portée de ce mouvement de contre-effectuation et de ses enjeux tels que portés dans les significations sociales, par rapport à un risque éthique qui porte une part d'intimité intrasubjective. Pris au niveau des individualités, le mouvement de contre-effectuation comporte un goût d'inachèvement et une sorte de fond d'amertume. Devenant des défenseurs officiels d'une stratégie de commercialisation du service, ces individualités n'adhèrent à leur propre position que modérément. Au fond d'elles-mêmes, c'est leur contribution à l'amélioration du bien être des usagers (des clients comme développant des usages dans leur mode de vivre) qui les motivent et à dans laquelle elles se reconnaissent pleinement. L'impératif de la commercialisation en univers concurrentiel est un impératif, une nécessité raisonnablement acceptée, mais non pas une valeur étiq. Il existe donc une tension persistante, en eux-mêmes, entre le " raisonnable " et le " rationnel ". Il est raisonnable d'accepter les nouvelles règles du jeu qui conditionnent désormais le développement, voire la survie de l'entreprise, mais il est rationnel, au sens weberien de la rationalité en valeurs, de porter

ses propres convictions quant à l'éthique du vivre collectif, car c'est à travers elles que peut s'exprimer pleinement la compétence et l'engagement de ces personnes, qu'elles peuvent se renforcer en conciliation avec elles-mêmes, dans leur intimité.

Le concept de " service " possède lui-même cette double face : face raisonnée, face rationnelle. C'est un concept ambivalent quant au sens personnel qu'il peut avoir. Mais c'est ce qui fait aussi sa force. Le fait que l'entreprise A rebascule dans un discours technologiste, renouant ainsi avec son passé industriel, comporte un risque, cette fois-ci pour l'entreprise elle-même : que les forces commerciales perdent à nouveau le sens de leur engagement et se démotivent. Cela ne veut pas dire que renouer avec la capacité d'innovation technologique n'est pas une nécessité pour cette entreprise. Mais cela veut dire qu'elle ne peut balayer d'un trait de plume tout l'orientation " service ", qui a permis d'assurer sa cohésion sociale interne, et de modifier son visage auprès des clients. Dans le parcours de contre-effectuation, en particulier pour des personnes - et elles sont majoritaires dans les deux entreprises concernées - qui commencent à avoir un passé professionnel long, on ne peut négliger les effets d'usure, d'épuisement, de désarroi, voire, pour utiliser leur propre terme, de frustrations trop longtemps accumulées. Ce qui reste étonnant est bien plutôt qu'elles aient encore la capacité à rebondir et à se motiver au travail. Mais cette usure les mine secrètement, car elles sont désormais en permanence incertaines quant à leur capacité à résister.

4. Retour sur le risque éthique : la question de la solitude.

Pour cerner d'encre plus prêt la question du risque éthique, je partirai d'un dernier constat : la montée de la solitude dans l'exercice du travail, que j'ai rapidement évoqué déjà. Les recherches que j'ai pu mener sur plusieurs années montrent, incontestablement, un processus d'affaiblissement des collectifs de travail locaux. Il serait, là encore, faux de se précipiter sur des explications simplistes et de n'y voir qu'un simple souci patronal pour individualiser le management et affaiblir le pouvoir de négociation de ces collectifs.

Les causes de cet affaiblissement sont plus profondes : elles touchent aux mutations mêmes du travail et de ses conditions d'exercice. Si les collectifs se maintiennent dans leur rôle classique de lieu d'entraide et d'espace immédiat de vie commune, voire de soutien moral, il n'empêche que l'exercice du travail, dans l'univers commercial auquel je me limite ici, devient de plus en plus solitaire. L'agent agit seul face au client, qu'il l'ait en face en face à un guichet ou dans une boutique, ou bien au bout d'un appel téléphonique, voire à distance dans une relation épistolaire (à propos du règlement de contentieux ou de réclamations par exemple). L'agent est seul face au client : il assume la globalité de la situation, il porte la responsabilité première de son succès ou échec. Et, contrairement à l'ouvrier taylorisé, il a face à lui les effets de ses propres actions, il visualise et interprète ce qu'il produit, d'une manière qui n'est pas sans rappeler l'artisanat. Mais à la différence de l'artisanat, la montée de cette situation de solitude - au sens banal de penser et d'agir seul face au monde - n'est pas portée par un métier, une corporation.

Au contraire, les genres professionnels que les différents métiers ont pu historiquement élaborer, se délitent. Ils le font du fait de la vitesse de transformation des situations et des " produits " offerts par l'entreprise dans le contact client. Ils se délitent aussi parce l'arrière fond de référent historique, le service public, disparaît, très rapidement dans l'entreprise A, progressivement dans l'entreprise B. Or c'est autour de cet arrière-fond que les règles collectives de comportement et d'action s'étaient élaborées. Qui plus est, un des effets de la montée de la référence à l'autonomie individuelle et à la prise d'initiative des agents, face à des réponses client que l'on veut de plus en plus personnalisées, est de faire reculer le poids des règles d'entreprise et de leur application " mécanique ". Le résultat concret est très net : chaque individu invente son style ; et il l'invente dans un vide croissant des règles et référents des métiers classiques, là du moins où existaient de tels métiers . Je me contenterai de reprendre l'exemple de la plate-forme téléphonique : là où une enquête pressée ou des analyses trop rapidement faites pourraient laisser penser à l'homogénéité d'un travail taylorisé, une étude finement menée montre au contraire une très grande diversité des styles, des manières de répondre au client au téléphone. Et, dans toutes les enquêtes récentes auxquelles j'ai participé, revient ce constat : personne

ne travaille de la même façon. Ceci n'est pas imputable à la nécessaire variabilité du " travail réel " face au prescrit. C'est au cœur même du travail, comme expression des prises d'initiative en situation pour répondre aux problèmes et besoins du client, que la singularité du style se manifeste. Et c'est d'ailleurs à cette occasion, comme je l'ai rapidement montré dans le cas de la plate-forme, que le mouvement de contre-effectuation commence à opérer, mouvement qui travaille sur du sens personnel, avant que de travailler sur des significations sociales.

Cette solitude est très ambivalente. Selon une première face, elle est source d'invention, de réinvestissement des capacités professionnelles personnelles, d'expression de sa propre éthique de vie. Elle est aussi source d'une relation plus forte, plus intense, plus personnalisée avec " chaque client ". Car, les agents ne cessent d'y insister avec une rare intensité dans les propos qu'ils me tiennent : chaque client est différent. Solitude de l'initiative singulière face à un interlocuteur non moins singulier... On peut y voir l'investissement d'une nouvelle forme de conscience professionnelle.

Mais, selon une seconde face, cette solitude rejoint sa signification péjorative habituelle : elle est isolément, nécessité de puiser dans ses propres ressources, nerveuses, morales, cognitives, ressources nécessairement limitée. Elle est usure. Et elle est aussi, par effet davantage que par cause, affaiblissement du pouvoir collectif de résistance face aux pressions du management. Or c'est dans l'espace temporellement croissant de cette solitude que s'exprime avec le plus d'intensité le risque éthique. Pour faire image : l'individu n'est pas seulement seul face au client. Il est en même temps seul face à lui-même. Il se regarde dans l'équivalent fictif d'une glace et se demande : où en suis-je ? Suis-je toujours digne de moi-même ? Et il doit d'abord compter sur lui-même pour répondre. C'est bien lui, et non un groupe, qu'il regarde. Or la réponse est loin d'être assurée.

C'est parce qu'elle se pose que l'individu s'investit dans un mouvement de contre-effectuation. Mais c'est pour la même raison qu'il peut céder du terrain, s'affaiblir dans ses convictions et ses capacités de résistance et d'invention, commencer à se sentir lâche. C'est dans la résistance et l'invention que les individus se transforment. Dès que les tensions se relâchent, parce que les personnes n'en ont plus la force, elles cessent de se transformer, et s'isolent dans le ressentiment ou la nostalgie du passé. Trop souvent le management ne comprend pas que les meilleurs " agents " sont, non pas les conformistes, mais ceux qui savent manifester leur opposition lorsqu'ils l'estiment nécessaire : ce sont les meilleurs professionnels dans l'immédiat, mais aussi ceux qui auront une plus grande capacité à se transformer pour faire face aux nouveaux défis de l'entreprise.

Force et faiblesse de cette solitude donc. Solitude nécessaire, mais insuffisante. Et parfois dramatiquement insuffisante, lorsqu'on apprend, au détour d'une phrase ou par divers canaux, que les personnes prennent des médicaments en secret, boivent en rentrant chez elles, perdent le sommeil, comme c'est le cas dans l'exemple de la plate-forme. Actes solitaires là aussi, à leur manière, discrets, de ceux dont on évite de parler. Cela n'a plus rien à voir avec l'alcoolisme ostensible des milieux ouvriers traditionnels.

En conclusion :

Tout au long de ces sept années de recherche, j'ai ainsi rencontré, côtoyé, revu des centaines de personnes, et s'est formé en moi le sentiment et l'analyse que j'avais, en face de moi, dans ma propre solitude de chercheur :

- des individualités fermes qui restent actives, formidablement lucides et intelligentes, conscientes de ce qu'elles vivent, en capacité de se transformer elles-mêmes et d'agir, au sens fort du terme,
- mais aussi des individualités fragiles, voire, pour les plus anciennes, de plus en plus fragilisées, usées, marchant en permanence comme au bord d'un précipice.

Si monte actuellement un mouvement de révolte, en particulier au sein de l'entreprise A, c'est un mouvement qui, tout en étant classiquement orienté contre des comportements, des décisions ou indécisions des directions, est aussi plein d'une interrogation sur soi, interrogation qui peut tout autant retenir, voire miner la révolte que l'impulser avec une force nouvelle. Le pire serait que ces individualités auto-étouffent leur propre sentiment de révolte et sombrent dans la passivité, voire dans

Valeur de service et stratégie de service.

Philippe Zarifian

le cynisme pur et simple, comportement particulièrement notable lorsque les personnes perdent l'estime de soi tout autant que la confiance dans leur entreprise. La révolte est toujours signe de vie et vitalité. C'est ainsi qu'il faut la comprendre. C'est ainsi que le management devrait la comprendre.

Ces analyses ne concernent que la population qui vient de la tradition du service public et possède une certaine ancienneté dans l'entreprise. Les populations récentes possèdent d'autres valeurs et manifestent d'autres problèmes, la cohabitation entre ces populations étant, en elle-même, une question.

Par Philippe Zarifian