ETUDES ET DOCUMENTS

Le travail de service



EDITIONS réseau anact

EDITIONS réseau anact

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....P.2

1. La qualité de service : un enjeu controversé.....P.10
Annie DUSSUET, *Modèles de qualité en confrontation dans l'aide à domicile : des enjeux de genre* P.11
Geneviève CRESSON, Sandie DELFORGE et Dominique LEMAIRE
La qualité dans les métiers de la petite enfance : les cas des assistantes maternelles.....P.21
Frédéric DUMALIN, *La qualité du travail et du service au cœur de la performance* P.32
Philippe ZARIFIAN, *Le rapport social de service* P.44

2. Des métiers de service sous tension P.52
Pascal UGHETTO, *Métiers de service et compétence : travail et organisation en binôme des gardiens d'immeuble* P.53
Thierry ROUSSEAU, *Le travail d'organisation occulté : le cas de la gestion des papiers d'identité dans un service municipal* P.62
Florence OSTY, *Tenir dans les incertitudes du travail de service : le ressort du métier ?* P.71
Gérard REYRE, *L'accueil dans une agence de Pôle Emploi : un enjeu de service, une conjonction de compétences* P.82

3. Organiser le travail de service : un soutien aux formes de coproduction.....P.98
Etienne MINVIELLE, *Comment personnalisé la gestion d'un service ? Le cas de la prise en charge des malades à l'hôpital* P.99
Régine BERCOT, *Quelle cible pour le service à rendre ? Proposition pour un changement de paradigme* P.109
Gabriele PINNA, *La coopération entre front et back office dans les entreprises de service : le cas de l'hôtellerie haut de gamme* P.120
Guillaume TIFFON, *La pression du flux client* P.131

4. Conclusion P.140
Nadia RAHOU,Thierry ROUSSEAU, *De la qualité de vie au travail à la qualité de service ou comment renouveler les configurations organisationnelles* P.141

Anact — Décembre 2013
ISBN : 978-2-36889-119-3

Coordonné par Régine BERCOT et Nadia RAHOU
Téléchargeable gratuitement sur anact.fr

EDITIONS réseau anact

Métiers de service et compétence : travail et organisation en binôme. l'exemple des gardiens d'immeuble

Pascal UGHETTO

(université Paris-Est, LATTS)

Les activités de service sont un observatoire privilégié de l'exercice de la compétence dans le travail. Divers développements théoriques ont contribué à le montrer. L'étude rapprochée, ethnographique, des activités de service a souvent porté sur des emplois réputés peu qualifiés pour mieux souligner à quel point les actes constitutifs du travail n'y ont rien d'évident. Ils doivent beaucoup au métier développé à force de se frotter à de telles situations et donc à une expérience professionnelle consolidée jour après jour. Même quand la compétence n'est pas apparente, elle n'en est pas moins indispensable à qui doit accomplir la tâche. Et cela d'autant plus que les dimensions contextuelles de l'activité pèsent fortement sur un travail en relation de service, contraignant régulièrement à ajuster les finalités et les modalités du travail aux situations rencontrées.

Le travail porte une partie de l'efficacité en étant susceptible de faire le constat des contextes, de les interpréter et d'ajuster ce faisant le déroulement de l'activité. Mais l'organisation a aussi sa part. À partir de l'exemple des gardiens des organismes HLM, il s'agira de montrer que les services incitent à s'interroger sur le travail conjoint des personnes et des dispositifs d'organisation pour créer de l'efficacité.

1. Travail dans les services et compétence

Étudier la relation de service, comme cela a été très fréquent dans la recherche française des années 1990 (Joseph et Jeannot, coord., 1995), n'a pas simplement consisté à étendre la sociologie du travail à des activités relativement oubliées. Il y a, en fait, eu dans cette démarche une interrogation des problématiques de recherche en sociologie du travail. Vis-à-vis d'une définition de cette dernière comme sociologie de l'atelier et des rapports sociaux caractéristiques de la société industrielle, il s'est agi de pratiquer une sociologie des petits détails ordinaires de l'activité de travail (par exemple, au guichet) et de ses compétences.

Sur la compétence, précisément, les services font voir des choses et aident à opérer des déplacements dans le regard porté sur la qualité du travail. Dans le

monde industriel, l'appréhension de la qualité du travail a eu tendance, au cours de l'histoire, à se construire et à s'exprimer en termes de qualification. Les études de la relation de service se sont souvent penchées sur la tenue d'emplois réputés peu qualifiés et tout leur intérêt a précisément été, en serrant de très près le déroulement de l'activité, en scrutant chacun des gestes, chacun des actes, de faire naître le sentiment que ces actes n'ont rien d'évident mais traduisent une capacité, lentement constituée, à ne pas se laisser démonter par les innombrables obstacles compromettant la réussite du travail. Même non qualifié, on est forcé de devenir un professionnel de sa tâche, de développer un métier, qui s'exprime dans un grain très fin, celui des achoppements possibles qui, parfois minuscules, n'en peuvent pas moins faire perdre, par exemple, la maîtrise de l'interaction de service. Quitte à en jouer à l'excès, les auteurs se sont ainsi plus à montrer que l'activité la plus banale ne s'exécute pas sans y mettre de la compétence.

Fait remarquable, on pourrait montrer la même chose si on allait, à l'autre extrémité de l'échelle du prestige, s'intéresser aux professions les plus prestigieuses et, à la Cicourel, scruter l'activité d'un médecin et la relation avec le patient avec le même parti pris : ériger l'ordinaire en objet de recherche plein d'intérêt et de curiosité, tracer de près chaque moment, chaque parole, chaque acte. De là ressortirait qu'être médecin, ce n'est pas – loin s'en faut – se consacrer exclusivement à des actes de très haute expertise et technicité. C'est tout autant se sortir de la difficulté d'un patient peu loquace ou, au contraire, trop volubile, et que cela n'est pas secondaire dans la qualité de son travail.

2. Le contexte ou la mise à l'épreuve du travail

Si les services mettent sous la loupe la mobilisation de la compétence dans le travail, c'est dans la mesure où celle-ci a beaucoup à voir avec les aspérités et les singularités du terrain avec lesquelles il faut faire. La relation de service multiplie de telles circonstances, obligeant à faire avec du contextuel. L'observation des activités de service a conduit la plupart des chercheurs à montrer que les situations étaient le plus souvent d'une singularité, d'une originalité, d'une imprévisibilité dépassant ce qui était supposé être très normé. Être au guichet, ce n'est pas répéter indéfiniment les mêmes actes mais, à chaque fois, devoir comprendre la demande particulière de l'usager, décrypter son cas spécifique, ajuster l'offre générique en fonction de ce qui paraît pertinent. Être agent de la Sécurité sociale, c'est devoir, à chaque fois, faire correspondre un assuré, qui se présente avec des entremêlements de problèmes très singuliers, et le "cas" prévu par la réglementation (Weller, 1999).

L'activité de service est riche de ces difficultés naissant de l'absence d'uniformité des contextes auxquels s'adresse le service. Les politiques et les offres d'entreprises et d'administrations publiques s'emploient à les réduire à quelques catégories génériques mais ne peuvent jamais totalement se passer d'un travail seul capable de constater que l'appariement n'est pas immédiat, seul apte à interpréter et à imaginer des actions pour rester cependant au plus près de la réalisation des finalités exactes de l'entreprise ou de l'administration et de son offre. Si ce vocabulaire n'est habituellement pas celui des sociologues de la relation de service, ce sont bien là ces prises d'initiative et de responsabilité par lesquelles Y. Lichtenberger (1999) et P. Zarifian (2001) définissent la compétence.

3. La familiarité avec une activité

La compétence procède ainsi de la familiarité avec une activité, une activité que l'on connaît jusque dans son intimité, dans ses replis, que l'on connaît par le contexte, par le local, le situé, bref, par le bas. Face à la répétition du frottement à ce contexte, les personnes aiguisent des réponses qui les aident à ne pas se laisser défaire par les aspérités de ce contexte. Par ce rappel à la réalité qu'il impose à la conduite de l'activité, le contexte vaut, en quelque sorte, comme un appel à l'humilité du professionnel. Aucun titre ne permet nulle part de surgir en conquérant. La compétence n'est pas un titre seigneurial qui autoriserait à se présenter devant un contexte en le prenant de haut. L'universitaire qui aura fait ses armes dans un établissement de prestige, sélectionnant ses étudiants, ne pourra pas arriver dans une "petite" université d'implantation locale en proclamant qu'il sait faire. Réciproquement, celui qui aura appris à enseigner dans cette dernière, où les étudiants n'ont peut-être pas d'emblée un capital culturel facilitant l'assimilation rapide des apports théoriques, ne pourra pas s'en prévaloir pour imaginer aisé de se produire devant un public d'étudiants sélectionnés. L'une et l'autre des situations sont des contextes, qui imposent des difficultés qu'il y a plus d'avantages à se représenter comme différentes que comme "plus" ou "moins" grandes à tel ou tel endroit. C'est différemment compliqué. Face à cela, le professionnel ne peut guère anticiper intégralement ni échapper à l'obligation d'attendre de voir, matériellement, pratiquement, de quelle manière c'est difficile ; ni esquiver, par conséquent, une nécessité à un certain degré de décider in situ comment agir. Cela ne veut pas dire que la relation de service devrait s'affronter sans préparation, tout au contraire. Mais elle ne vient jamais à bout de moments, plus ou moins manifestes, où il faudra décider sans beaucoup de recul, dans l'émotion du moment, pourrait-on dire, et dans l'engagement sensoriel au sein des situations de travail.

Le métier s'acquiert dans la confrontation régulière aux épreuves constitutives de la situation professionnelle. On apprend, en quelque sorte, par les résistances du réel, auxquelles C. Dejours (1993) accorde un grand rôle pour rendre compte de ce que c'est que travailler. Quand on n'est pas du métier, la moindre anicroche peut mettre durablement en difficulté et compromettre la performance. Céline Cholez (2008) tire de son enquête sur les chauffeurs-livreurs cet exemple de l'un d'entre eux qui, revenant à cet emploi après avoir longtemps cessé de le pratiquer, est venu buter sur le cas d'un restaurateur contestant la marchandise. Faute d'avoir immédiatement mobilisé les techniques pour contourner le problème ou lui apporter une résolution provisoire (téléphoner, remettre à plus tard, etc.), il s'est trouvé à perdre une matinée entière et à compromettre un plan entier de livraisons.

À l'intérieur d'un métier, on est très sensible à ces microsituations et à ce qu'elles exigent, volontiers sous-estimées, au contraire, par la hiérarchie, les clients ou les collègues ne pratiquant pas le métier. En réalité, ces résistances activent une part de réflexivité qui n'est pas le propre des emplois qualifiés. Être professionnel renvoie ainsi à une double réalité : la connaissance née de la familiarité avec le travail à effectuer, jusque dans ses aspects les plus ordinaires, c'est-à-dire les moins visibles et éventuellement les moins nobles ; mais aussi le fait que, dans la plus anecdotique des activités, on ne vient pas à bout de la tâche si l'on ne se forme pas une idée de ce qui compte (ou, au contraire, est secondaire), de ce qui importe (ou peut être négligé), de ce qui a de la valeur (pas forcément en termes strictement monétaires), de ce qui doit ou ne doit pas être fait en priorité.

4. Les organismes HLM et leurs gardiens

L'enjeu est d'inscrire cette appréhension de la compétence dans le cadre constitué par l'organisation. Que les entreprises ou les administrations publiques et d'autres structures encore soient des lieux organisés, ou gérés, est véritablement à prendre au sens fort : les actions des uns et des autres n'y sont pas laissées à leur libre inspiration ; on ne s'en remet pas au cours spontané des choses. Un pouvoir hiérarchique est comptable du fait que ces actions, dans l'entité collective qu'elles forment, produisent effectivement un résultat, des effets, qui ont été promis. L'organisation et la gestion recouvrent l'effort visant à placer sous contrôle des paramètres qui menaceraient cette probabilité.

Travail et organisation s'inscrivent alors dans une relation qui ne peut se limiter à affirmer que l'organisation doit reconnaître la compétence. Celle-ci relève d'une prétention du travail à prendre sous son contrôle une série de situations, en se revendiquant de la familiarité et de la réflexivité développées dans la pratique du

métier. Mais l'organisation – ou l'appareil gestionnaire qui anime cette cause et ces dispositifs – peut se sentir tout aussi légitime à prendre l'ascendant et à préempter le domaine de la décision sur les actions pertinentes pour mieux les imposer à l'activité de travail.

Dans la production des résultats, il y a donc la part que prend à sa charge l'organisation et celle qui est déléguée au travail, comme capacité à intervenir, pas uniquement dans le respect des programmations, mais aussi quand les automatismes des dispositifs d'organisation sont défaillants (Hubault, 2008).

Prenons l'exemple des organismes HLM face à leurs sites connaissant de fortes dégradations (Ughetto, 2011). Les bailleurs sociaux ont été nombreux, au cours des vingt dernières années, à développer des politiques pour garantir une qualité de service aux résidents. Toutefois, le logement social est une activité territorialisée. D'un territoire à l'autre, d'une résidence à l'autre, d'un immeuble à un autre, "ce n'est pas pareil", selon une expression fréquente des personnels. Sur tel palier, il n'y aurait quasiment aucun ménage à faire, alors que sur le suivant, le gardien n'est pas plutôt passé qu'il pourrait juger devoir recommencer son travail. Produire un résultat identique, même dans des lieux qui paraissent similaires, y est compliqué par le fait que, à mieux y regarder, à la limite, chaque palier est un territoire, un ensemble marqué par des caractéristiques (d'occupants, d'usages des lieux et des équipements, de pratiques, etc.) porteuses de spécificité. Les dispositifs d'organisation uniformes et les cadrages standard du travail sont mis à mal par certains territoires qui annulent rapidement leurs effets, les dispositifs et le travail ne semblant donc pas y avoir le même rendement. Les sites à dégradation s'analysent ainsi comme mettant particulièrement à l'épreuve les dispositifs qui, ailleurs, fonctionnent, produisent leurs effets comme par automatisme ainsi qu'un travail qui, ailleurs également, paraît pouvoir s'en tenir à sa programmation.

Dans les dispositifs de la qualité de service, il ne faut pas nécessairement entendre des certifications ISO, mais souvent, plus simplement, des engagements de qualité de service, des enquêtes de satisfaction, des plannings attestant le passage de l'entreprise de nettoyage, une formalisation des "process", bref des objets qui, ici, suffisent à "mettre sous tension" l'organisation et à atteindre des résultats mais, ailleurs, échouent à le faire même en étant déployés à l'identique.

Ces politiques érigent souvent le gardien en premier niveau de représentation de la "marque" que constitue l'organisme. Les gardiens sont de plus en plus intégrés dans l'organisation, au minimum par les politiques à suivre et par les applications informatiques. En réalité, si l'on suit des gardiens dans leur journée de travail, on voit l'irréductible diversité des manières d'investir la fonction et donc de "tenir la marque". L'activité incorpore un grand nombre de tâches et il est presque

impossible d'imposer une norme, par ailleurs à des individus qui n'y sont pas venus en ayant été "coulés dans le même moule". Il est compliqué de contrôler leurs façons de sélectionner in situ, parmi les diverses urgences, celle qui prime (tel gardien, interpellé par un habitant, abandonne son ménage toutes affaires cessantes, bien content de saisir cette occasion ; l'autre, au contraire, prend grand soin de ne pas céder immédiatement, etc.).

Il est, qui plus est, délicat d'entreprendre de le faire tant cet ajustement des pratiques propres aux personnes, et constituant leur manière d'exercer le métier, renvoie, pour une part, aux anxiétés des gardiens, qui pour les uns se trouvent dans le fait d'avoir à parler avec les habitants, ou à affronter les jeunes, ou pour d'autres dans les réparations techniques à effectuer. L'activité du gardien a bien ses risques, diversement visibles, qui, dans les quartiers soumis à des dégradations, ne sont ni théoriques ni anecdotiques : perdre le contrôle de toute une série de menues choses qui font que l'on "tient" ou pas sa résidence, gérer des rapports conflictuels avec des habitants, etc. À nouveau, le territoire compte et c'est un délicat alliage qui se forme ou non entre une personne et sa manière d'investir le métier (ses pratiques et sa théorie des situations) et ce territoire, avec ses difficultés très spécifiques. On assiste alors à des dynamiques positives de développement professionnel, où les résistances du réel propres à un territoire mobilisent tel gardien, pour qui s'y attaquer fait sens et l'engage dans une expansion de ce qu'il se juge apte à faire (Clot, 2008 ; Engeström et Sannino, 2010), et à d'autres où les dynamiques sont négatives : les individus perdent chaque jour davantage confiance dans leurs capacités et cessent de les exploiter. Se sentant perdre prise sur les événements, ils en viennent au minimum à douter d'eux-mêmes.

5. Travail et organisation en tandem ?

En fait, dans les zones sensibles, la qualité de service ne tient pas que par l'effet des politiques du même nom. Le travail endosse une part importante de l'effort. Être gardien dans ces périmètres, c'est devoir se livrer à tout un travail de régulation, au sens de la régulation des atmosphères échauffées et de la recréation continuelle de règles, de la renégociation, du réajustement de ces règles. Cela passe par un travail, assurément pas simple, consistant à rechercher la formulation, l'existence locale de la règle, qui cadre avec l'esprit de ce que l'organisme veut faire primer et se trouve néanmoins à être compréhensible pour la population de l'endroit, qui a telles habitudes, telles représentations.

Ce travail des gardiens révèle que l'organisation seule est en échec dans de tels contextes où les habitants vont plus vite qu'elle à inventer de nouvelles pratiques

contrevenantes, de nouveaux comportements, qui deviennent vite incontrôlables, difficiles à rattraper. Il y a besoin du travail, en complément : seul le travail humain est capable de voir (constater), de signaler, d'intervenir à un premier niveau, de revenir à la charge.

Mais, ce faisant, le travail s'expose, par exemple par le simple fait de prendre la parole pour rappeler la règle. Ce travail peut être vécu dans l'impression d'être envoyé seul au front, à prendre les coups. Le travail est alors présent, face aux difficultés, mais pose la question de l'équipement, à son tour présent ou, au contraire, défaillant, que représentent l'organisation et ses dispositifs. Le travail est le lieu de prises d'initiative et de responsabilité, mais peut en faire les frais, ne serait-ce qu'en se décrédibilisant si l'organisation ne suit pas. Un vitrage de hall d'entrée ayant été, une nouvelle fois, cassé, reprendre la maîtrise du lieu en réprimandant les fauteurs de trouble et en le faisant immédiatement changer, procède d'un réel engagement dans la situation. Si, d'un autre côté, les procédures centralisées d'achat font entrer la commande et la livraison du nouveau vitrage dans un circuit qui renvoie son installation à plusieurs semaines au-delà, l'effort du gardien est mis à mal et sa parole perd rapidement en crédibilité et en autorité : l'organisation a beaucoup demandé au gardien mais l'engagement coûteux qui a été le sien voit ses effets annulés par une organisation qui l'a handicapé et non pas équipé. Travailler en relation de service, c'est avoir le sentiment très fort de travailler dans une organisation, où l'on dépend des interventions des autres, des interdépendances, des contraintes de procédure, alors qu'on est exposé en direct à résoudre des tensions. La compétence relève alors d'un agir équipé.

Conclusion

Une qualité de service n'est pas tenue par l'effet exclusif d'une "bonne organisation", car celle-ci buterait sur une diversité des contextes et une imprévisibilité que seul le travail humain est à même de constater et d'interpréter. Elle ne l'est pas non plus par l'effet exclusif de la bonne inspiration du travail, celui d'un professionnel à qui l'organisation n'aurait plus qu'à s'en remettre. L'enjeu dans les organisations contemporaines du service est d'identifier correctement les contributions qui peuvent et doivent être attendues de l'organisation et du travail. C'est souvent faute d'une telle clarification qu'il est laissé aux cadres de terrain le lourd travail de chercher les voies peu évidentes de leur réconciliation.

Un point crucial est donc que les difficultés affrontées dans ces contextes aient droit à un statut au sein la "conversation hiérarchique" : dans l'exemple des organismes HLM, cela concerne les échanges des gardiens avec les responsables d'agence,

mais également de ceux-ci avec les directions des sièges. Dans la fixation d'objectifs, la discussion autour de résultats, l'évaluation collective ou individuelle, il est crucial que le contexte et ses difficultés spécifiques puissent être évoqués – et non pas balayés d'un revers de main par les directions comme n'étant le fait que de cas purement anecdotiques – et qu'ils puissent être traités comme aidant à saisir les contraintes de l'activité et à discuter les finalités et modalités de cette dernière. Les instruments de reporting nécessitent que le terrain fasse remonter vers les directions centrales des informations calibrées, pour alimenter les bases de données et les tableaux de bord. Mais l'articulation entre le travail et l'organisation voudrait que ce même terrain puisse faire entendre les complications singulières avec lesquelles il se débat et que les directions centrales se nourrissent de ce type d'informations moins directement apprêtées pour entrer dans les outils de gestion.

Quoi qu'il en soit, c'est dans des échanges collectifs que les contextes sont susceptibles de révéler leurs enseignements et d'aider à concevoir l'organisation permettant de les affronter. À l'observation, cependant, autant l'idée de mettre des gardiens en réseau et de les réunir régulièrement est fréquente, autant les organismes peinent à reconduire ce dispositif dans la durée, faute de parvenir à objectiver la valeur de ce qu'il produit. Une condition ultime est d'investir le management de terrain des latitudes pour entreprendre des actions et fabriquer de l'organisation sur la base des constats auxquels aboutissent de tels échanges. C'est là un constat qui déborde largement au-delà du secteur d'activité ici évoqué : la fonction des cadres de terrain a besoin de retrouver des espaces d'action, dans lesquels ces cadres pourraient véritablement créer localement de l'organisation, alors qu'ils sont aujourd'hui très contraints par les procédures centrales. En retour, cela rend impératif d'aider cet encadrement à développer des compétences pour animer les échanges professionnels des collaborateurs, arbitrer les controverses qui peuvent s'y déployer, réguler les propositions.

Bibliographie

Cholez C. (2008), "Compétences spatiales, compétences d'action dans l'espace. La tournée du chauffeur-livreur", *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 2, n° 1, 2008/1, p. 37-61.

Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 292 p.

Dejours C. (1993), "Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel", *Éducation permanente*, n° 116, 1993-3, p. 47-70.

Engeström Y. et Sannino A. (2010), "Studies of expansive learning : Foundations, findings and future challenges", *Educational Research Review*, vol. 5, p. 1-24.

Hubault F. (2008), "Le travail dans la gestion : tensions et contradictions", in R. Beaujolin-Bellet, P. Louart, M. Parlier (coord.), *Le travail, un défi pour la GRH*, Lyon, Éditions de l'Anact, pp. 22-40.

Joseph I. et Jeannot G. (coord.) (1995), *Métiers du public*, Paris, Éditions du CNRS, 345 p.

Lichtenberger Y. (1999), "Compétence, organisation du travail et confrontation sociale", *Formation Emploi*, n° 67, juill.-sept., p. 93-106.

Ughetto P. (2011), "Les organismes HLM en lutte contre les dépôts intempestifs d'encombrants et les locataires qui dégradent. Une qualité de service impossible ?", *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 105, sept., p. 50-58.

Weller J.-M. (1999), *L'État au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer, 254 p.

Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons, 114 p.