

Le Contexte des relations de service « coproduction » et modèle organisationnel

L'objet de cette section est de présenter de manière relativement large le contexte des relations de service. Nous commençons par évoquer et analyser certaines définitions proposées par les auteurs, qui se positionnent d'une manière générale sur une approche interactionniste de la relation de service. Cette approche permet de mettre en avant la « coproduction » de service comme une caractéristique essentielle dans la définition des relations de service (1). Nous présenterons ensuite le modèle organisationnel des entreprises de service, dont la production repose sur la coordination des différents univers composant ces entreprises (« front-office » et back-office) (2).

1. Qu'est-ce que les relations de service ?

1.1 Des tentatives de définition de la relation de service

Le terme de « relation de service » (*service Relationships*) a été utilisé pour la première fois dans les années 1950 par les auteurs Hughes et Whyte (Borzeix, 2000). Dans son ouvrage, « *Asiles* », Goffman (1968) en a réalisé la première conceptualisation. Il y réserve ce terme aux interactions directes en coprésence (du client) et exclut de cette catégorie les services qui ne font pas l'objet d'une demande directe de la part du client. C'est pour cette raison qu'on qualifie généralement la perspective de Goffman d'« approche interactionniste », mettant en exergue la relation et le dialogue entre le client et le praticien de l'entreprise de service (Borzeix, 2000; Hubault et Bourgeois, 2001 ; Bouzit et Monique, 2001; Gadrey et Zarifian, 2002; etc.). Cette approche renvoie donc à des métiers et à des emplois du tertiaire, domaine par excellence du « relationnel » (Pigenet, 2006), tels que les caissières, les guichetiers ou les aides à domicile, incluant au passage le métier des téléopérateurs (dont une fraction du patronat adhère à l'Association Française de la Relation Client (AFRC)) et ce malgré la distance.

Cela dit, cette perspective restrictive du concept nous amène à dire que la relation de service ne concerne pas directement certains services où le contact avec le client (ou usager⁷⁰) n'est

⁷⁰ Malgré les différences qui peuvent exister entre le « client » et l' « usager », nous utiliserons tout au long de notre travail les deux termes comme synonymes.

pas immédiat, comme c'est le cas des éboueurs, les agents du tri postal, etc., et d'une manière plus large, les salariés agissant dans le back-office, où client n'est impliqué qu'indirectement. Toutefois, l'absence du contact avec le client dans les activités citées ci-dessus n'implique pas leur oubli (Pigenet, 2006). A la lecture de ces travaux, ainsi que les apports des autres chercheurs, notamment Gadrey (1996 ; 2002), on comprend que le terme de « relation de service » recouvre davantage les emplois et activités ayant une relation immédiate et à forte intensité avec le client, tandis que celui de « service(s) » concerne les emplois et les activités où le client est impliqué indirectement. Du Tertre (2001) n'a pas manqué de préciser la nécessité d'opérer la distinction entre les termes de « service » et « relation de service » qui sont, selon l'auteur, parfois confondus à tort. *« En réalité, il peut exister, d'un côté, des activités de service sans « relation de service », de l'autre, des services qui ne prennent leur sens qu'à travers « la relation de service ».* (ibid., p. 227).

Toutefois, les travaux de recherche ne se sont pas focalisés sur cette distinction entre « service » et « relations de service » et les définitions les plus reprises semblent s'accommoder des deux.

Dans le champ des définitions, il faut souligner que la jeunesse relative de ce champ de recherche, la place accordée au client dans l'activité, ainsi que l'évolution de cette dernière, font que les définitions avancées par certains auteurs sont loin de faire l'unanimité au sein de la communauté académique. Gadrey (2002) estime que la définition des services (en général) relève d'un exercice délicat. Aussi, il présente ce qu'il appelle une tentative de définition, basée notamment sur celle de Hill⁷¹ est articulée à la perspective de Goffman : *« une activité de service est une opération visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur B, réalisée par un prestataire A, à la demande de B et en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C »* (ibid., p. 60). Cette définition, présentée par un économiste, nous semble mettre l'accent sur l'activité de transformation (inspirée de l'activité industrielle) et de production économique de service. C'est une des limites de cette définition, dont l'auteur lui même signale qu'elle est incomplète. Faisant suite à cette remarque, Zarifian (dont les points de vue sont confrontés avec ceux de Gadrey dans un livre en commun en 2002), a présenté une autre tentative de définition en s'appuyant sur une double approche (ibid., p. 99)

⁷¹ Selon Gadrey, Hill (1977), présentait une définition des « services » comme une « opération de changement de condition d'une personne ou d'un bien ».

- L'approche de la valeur de service à partir des effets : *le service est une transformation dans les conditions d'activité du destinataire, voir dans ses dispositions d'action, dont les effets sont jugés valables et positifs par ce dernier et/ ou par la collectivité.*
- L'approche de la valeur de service à partir des ressources : *le service est une organisation et une mobilisation les plus efficaces possibles des ressources (et d'abord des compétences vivantes) pour interpréter, comprendre et engendrer cette transformation, efficacité jugée par la direction de cette organisation, comme par ses salariés, voire par le destinataire lorsqu'il agit lui-même comme ressource⁷².*

Dans la première approche, on voit bien que l'accent est mis davantage sur la *validité sociale* de la production de service à travers la *valeur de service* considérée par le client – référent. Quand à la seconde, il présente le service à partir d'un modèle organisationnel basé sur les ressources, intervenant dans le processus de production de service, sous le regard de l'organisation et du client. Cela dit, dans l'une comme dans l'autre, Zarifian développe une perception de ce qu'est une activité de service, différente de celle de Gadrey. Ceci témoigne donc non seulement de la multitude des points de vue que peut révéler et susciter cette activité, mais aussi, de la difficulté à cerner sa complexité dans une seule définition.

Enfin, et à l'aune de ce que nous avons évoqué depuis le début de cette présentation, bien que les regards sur les relations de service soient différents selon que l'on s'attarde sur tel ou tel aspect, il semble que la *perspective interactionniste goffmanienne* s'impose et se traduit comme un point en commun entre ces différentes visions, en s'intéressant de près à la participation du client au processus de service, un processus communément appelé la « co-production ».

1.2 La relation de service : une co-production du service

Avant de présenter le concept du processus de « co-production », il est intéressant de rapporter certains éléments de la théorie goffmanienne qui a inspiré plusieurs auteurs dans leur approche sur l'analyse de la relation de service.

⁷² Gadrey (2002) trouve dans cette définition, et suivant l'utilisation de l'expression « mobilisation les plus efficaces ... » que Zarifian s'est positionné davantage comme consultant que comme chercheur.

1.2.1 L'approche interactionniste des relations de service

L'approche interactionniste de la relation de service émerge des réflexions de Goffman après la publication de son livre « Asile » en 1968⁷³. Il considère l'interaction entre le praticien et le client comme un vecteur de la spécification, et donc de la compréhension de la relation de service. Cette approche *dialogique* entre le client et le praticien est modélisée par l'auteur sous forme de communications techniques, contractuelles et relationnelles (ibid., p. 383).

- Les communications techniques : concernent les renseignements reçus / donnés sur le service ou la prestation envisagée ; etc.
- Les communications contractuelles : ici, on s'intéresse plutôt aux indications relatives au coût du travail, aux délais à respecter, etc.
- Les communications relationnelles : cet aspect aborde tout ce qui relève du champ des civilités, des échanges de politesses, etc.

Bouzit et Monique (2001) rapportent que Goffman souligne qu'il est important de constater que, tout ce qui se passe entre le praticien et son client relève de l'une ou de l'autre de ces composantes et que toutes les divergences peuvent être interprétées en fonction de ces normes prévues. Ainsi, si l'échange entre le praticien et le client se déroule conformément à cette structure, cela représenterait aux yeux des protagonistes un test de « bonne relation de service ».

L'analyse de la relation de service sous l'approche Goffmanienne invite les chercheurs à porter l'attention sur les *interactions entre le praticien et le client en situations de travail*⁷⁴ pour comprendre la nature et les spécificités de cette activité. A ce sujet, Cartier (2005) note que si l'attention portée aux interactions fut quelquefois accusée de « s'épuiser dans la description des [...] face à face » et d'oublier d'« autres rapports sociaux », l'approche a favorisé la prise en compte des pratiques quotidiennes et concouru à renouveler l'observation et l'interprétation théorique de l'organisation du travail. [*in* Pigenet, 2006, p. 3].

1.2.2 La « coproduction » du service.

Le concept de la « coproduction » représente donc la caractéristique phare de l'approche interactionniste de la relation de service. Elle permet de distinguer cette activité de celle relevant du travail dans l'usine. C'est ce qui fait de la notion de la « coproduction » un

⁷³ Ici on fait référence à la traduction française (1968). La version originale est publiée en 1961 (*Essays on the Condition of the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*). Son travail portait empiriquement sur les observations des relations entre le « patient » et le « praticien » dans un hôpital psychiatrique.

⁷⁴ D'où l'intérêt particulier que suscite ce modèle d'analyse pour les théoriciens se réclamant du courant de la cognition située, les ergonomes notamment dont les travaux portent sur le terrain des relations de service.

concept au carrefour de tous les travaux portant sur ce secteur (Hanique et Jobert, 2001 ; Bruch et Delmas, 2005).

Pour Zarifian (2002) , la « coproduction » d'un service consiste en la participation du client à la réalisation du service, c'est à dire, en la *co-construction* avec le client-usager de l'offre de solution qui va correspondre à ses attentes. La « co-production » d'un service s'accomplit, comme nous l'avons vu dans l'approche Goffmanienne (1968), à partir d'interactions entre le salarié et le client, et passent, selon certains auteurs (Gadrey 1996, 2002 ; Bouzit et Monique, 2001 ; Hanique et Jobert, 2001), par des échanges d'informations, voire des actions opérationnelles sur le service envisagé. De ce fait, le client est bien plus qu'un simple consommateur car, comme le soutient David (2001) : de l'instant où il formule sa demande jusqu'au moment où il obtient une réponse, il oriente et évalue en permanence la prestation, modifie au fur et à mesure les termes de sa demande et corrige l'action du prestataire. Ces éléments font ressortir que le concept de « coproduction » recouvre l'intervention du client dans- et à travers- *plusieurs étapes* relatives à la délivrance du service.

Un point de vue que l'on trouve également chez Valléry (2004) qui estime que « *l'interaction «agent-client» est inhérente à la construction du service ; elle sert les scènes de co-production et de co-action, voire de co-ajustement, entre les partenaires dans ses formes sociales multiples de confrontation, de régulation, d'ajustement ou de réparation (au sens goffmanien)* » (ibid., p. 128).

Deux remarques peuvent être dégagées suite aux éléments qu'on vient d'annoncer autour de ce concept de « co-production ». En premier lieu, ce concept incite à considérer l'importance du rôle « actif » que joue le client dans la conception, mais aussi dans la production même du service, lors de ses interactions avec l'agent de l'entreprise prestataire.

En second lieu, nous pensons que la co-production ressemble davantage à un « processus » qu'à une action unique, étant donné que le client peut intervenir dans plusieurs étapes successives dans la production du service, allant de sa conception (début) jusqu'à sa validation (au sens de Zarifian 2002) et délivrance (fin), en passant par des actions permettant sa modification et son ajustement. En fait, considérer la « coproduction » comme un processus semble un élément très important car cela fait apparaître de grands enjeux. En effet, là où certains mettent l'accent sur les consignes du client qui viennent s'intercaler dans les modes opératoires de l'entreprise de service (Eiglier, 2004 ; Hubault et Bourgeois, 2001 ; David, 2001 ; Feriel, 2007), d'autres relèvent un transfert de la charge de travail de l'organisation sur le client (Beyer, 2001 ; Bouzit, 2001 ; Omrane et Bouillon, 2004).

En effet, dans certains cas, c'est le client qui fait ou prépare l'essentiel du travail « rituel » et met en place des « interactions focalisées » (Bouzit 2001). Ou encore, suivant la remarque de Beyer (2001), on peut considérer que les clients aussi « font leur service », une idée formulée à partir de celle stipulant que les clients participent activement au service (Eiglier et Langeard, 1987), ce qui signifie qu'ils en sont, à leur façon, les agents officieux⁷⁵.

En résumé, la coproduction génère une nouvelle conception du travail dans les services, d'où l'importance de reconsidérer ses conditions de réalisation. Ceci explique alors pourquoi en 1987, Eiglier et Langeard, parlent de la coproduction, du fait de son caractère systémique (faisant intervenir plusieurs éléments), comme entraînant un changement dans l'organisation interne de l'entreprise de service.

Ainsi, comme nous pouvons le comprendre, la coproduction est une caractéristique qui distingue par excellence la relation de service⁷⁶ des autres entités économiques. En outre, elle annonce également des spécificités que l'on pourrait rencontrer dans le modèle organisationnel de l'entreprise. C'est ce que nous comptons développer dans ce qui suit.

2. Le modèle d'organisation des entreprises de service

Ici, nous allons essayer de voir quelques éléments tenus pour typiques dans l'organisation fonctionnelle des entreprises de service. Nous ne prétendons pas faire une synthèse de toutes les fonctions caractérisant ces entreprises, car notre but est de présenter de manière générale les sphères principales que les responsables tentent de coordonner afin d'engendrer la relation de service. En particulier, le « front-office » et le « back office »⁷⁷. (En ce qui concerne le front-office, nous nous contentons ici d'en faire une présentation sommaire, car nous allons revenir plus loin et de manière beaucoup plus détaillée sur cet univers).

⁷⁵ L'auteur rapporte l'exemple des voyageurs à la RATP : ils valident leurs tickets dans les appareils de contrôle, attendent patiemment sur les quais et se débrouillent pour monter dans le métro et y trouver une place.

⁷⁶ D'après Du Tertre (2001) il existe toujours une « coproduction » du service même dans les « services » sans « relation de service ». Au minimum, cette coproduction concerne le traitement d'informations formalisées nécessaire à la prestation (exemple : retrait de billets de banque dans un distributeur de billets).

⁷⁷ On trouve également d'autres termes associés à ces expressions, tels que : accueil ou espace d'accueil, guichet, on stage, front line, ... pour le « front-office », et service de traitement, back stage, arrière boutique, etc. pour le « back-office »).

2.1 « front-office » et « Back office », séparation et rencontre

Comme il est fréquent dans les études portant sur les entreprises de service, on ne peut pas parler de son modèle organisationnel sans évoquer cette séparation, devenue classique, entre le « front-office » et le « back-office ». Elle est particulièrement révélatrice de la notion de contact des salariés avec le client. Dans l'usage, et comme ces expressions en anglais l'indiquent, cette séparation peut être comprise comme étant établie selon le critère d'être à l'avant ou à l'arrière de la boutique (l'entreprise). Les salariés du « front-office » (donc leurs actions, fonctions ou tâches, etc.) opérant sur une surface (postes de travail/ bureaux) sont en contact direct avec les clients, quant au back-office, au contraire ils sont en recul (derrière) / dissimulés vis-à-vis des clients. Autrement dit, et selon Zomerdijk et De Vries (2007), « *le « front-office » est la partie où les activités nécessitent un contact direct avec le client qui participe de ce fait à l'expérience, tandis que le back-office contient les activités qui sont réalisées à distance des clients et par conséquent, elles ne peuvent pas être vues ou vécues par ces derniers* » (ibid., p. 4) (traduction personnelle).

Certains auteurs se sont livrés à d'autres typologies des fonctions/unités composant l'entreprise de service, mais elles restent très proches de celle opposant le front au back office⁷⁸. Parmi eux, on trouve Veltz (2000) qui distingue dans l'entreprise de service trois sphères : la première sphère est celle des activités qui impliquent un contact direct avec les clients ou les usagers (guichet, tâches commerciales, etc.). La deuxième sphère est celle des « travailleurs de l'arrière », ceux qui sont chargés d'exploiter, de maintenir, d'améliorer le fonctionnement des systèmes techniques supports des prestations de service ou commerciales. Enfin, la troisième sphère regroupe les activités de conception des produits et des procédés. Cette typologie de Veltz (2000) a été reprise par Zarifian (2002) qui a gardé le même esprit qui véhicule cette catégorisation. Mais, il remplace le concept de « sphère » par celui d'« univers ». Il annonce alors que les entreprises qu'il a étudié (2002) sont composées de trois grands « univers » et c'est ce qui caractérise selon lui le modèle de l'organisation des grandes entreprises de service (ibid., p. 13) :

- *univers de la conception* de nouveaux produits et services, à partir des attentes des clients, représenté par la branche R & D de l'entreprise.

⁷⁸ Sachant que dans certains cas on parle aussi de « middle-office », positionné entre les deux premiers. Entre autres, cette fonction a pour rôle de vérifier la régularité des opérations et le contrôle de certaines procédures. Pour les besoins de synthèse, nous considérons cette fonction comme composante du « back office ».

- *univers du système technique* et/ou administratif, qui soutient la production matérielle, représenté par l'infrastructure technico-administrative. Cet univers est présenté par Veltz et Zarifian comme étant le back-office de la relation de service.

- *univers de contact avec les clients*, c'est à dire le front-office, qui permet la relation directe avec les clients, représenté par les réseaux de contact client (réseaux commerciaux, plates-formes téléphonique, point d'accueil).

Pour harmoniser et simplifier notre présentation, nous considérons que le « front-office » désigne les salariés en contact direct avec le client, contrairement aux salariés du back-office (y compris ceux de l'univers de conception) dont le contact avec le client reste indirect, et passe par l'intermédiaire du front-office.

Ces deux univers *front* et *back office* renvoient à des métiers différents, mais sont en permanence en relation et en interaction. Ils sont interdépendants.

Ils ont chacun leurs propres objectifs, des modes d'organisation, des compétences et des logiques d'action hétérogènes. Cependant, les auteurs estiment que l'efficacité générale de l'organisation dépend largement de leur complémentarité et leur mise en cohérence (Zarifian, 2002 ; Combes, 2002 ; Valléry, 2004 ; Omrane et Bouillon, 2004). En effet, Zomerdijk et De Vries (2007) expliquent que la conception de service se fait en contact avec le client mais la décision est conçue via l'interaction entre le front et le back office, faisant d'elle un résultat d'un compromis entre les salariés opérant séparément dans ces deux univers. Pour ces auteurs, la séparation entre le front et le back office est pertinente dans le sens où l'entreprise recherche à optimiser ses procédés à partir d'une meilleure division de travail, affectant les employés respectivement selon leurs domaines de compétences. Mais, il faut garder en tête que le processus de service réunit ces deux univers, dont la complémentarité permet souvent plus de flexibilité et de réactivité du système.

Mettre en avant la conception du service comme le résultat d'un compromis entre ces univers revient à considérer le concept de service comme étant un concept transversal, qui concerne et réunit dans son processus le front et le back office. Autrement dit, si la coordination entre ces différents univers n'est pas assurée, le service risque fort de ne pas être livré.

Voilà ce qui nous amène donc à la question de considérer la relation de service comme la convergence de toute l'organisation vers la relation client. Comme le soutient la plupart des chercheurs, la relation de service n'est pas seulement celle de la relation « agent-client », mais plutôt celle de l'«organisation-client ».

2.2 Un modèle productif reposant sur la coordination des différents univers de l'entreprise

L'approche de la valeur de service à partir des ressources est présentée par Zarifian (ci-dessus) comme nécessitant une organisation et une mobilisation les plus efficaces possibles des ressources dont dispose l'organisation. C'est dans ce registre que les chercheurs interrogent la capacité de l'organisation à assurer les deux niveaux de la production permettant d'engendrer le service, à savoir, la relation avec le client (le premier niveau), et la relation entre les univers qui composent l'entreprise (second niveau).

C'est ce même ordre d'idée qu'on trouve chez Gadrey (2002). Il illustre parfaitement cette relation entre les univers impliqués dans le service à partir de son étude sur le commerce de détail américain. Selon lui, l'efficacité du système productif dépend à la fois du domaine de la logistique des biens, de celui de la logistique informationnelle, et enfin du service direct à la clientèle qui représente la face visible du système. La livraison de service ne peut être concrétisée que si l'entreprise arrive à coordonner l'interaction entre ces différentes fonctions. Cela nécessite bien évidemment de véritables explorations menées en commun par ces différents univers.

D'après la littérature parcourue, cette question de coordination pourrait trouver quelques éléments de réponse dans le registre des « compétences organisationnelles » de l'entreprise. En effet, dans le domaine des services, certains auteurs pensent que la capacité de l'organisation à assurer un tel niveau de coordination réside dans son *modèle de compétence spécifique*, nécessaire pour gérer et assurer cette double dimension interactionnelle entre l'organisation et le client d'un côté (la coproduction) et entre les différentes compétences de l'organisation interne, de l'autre. Dans cette perspective, la compétence de l'organisation dans sa démarche coordinatrice est plus souvent conceptualisée dans les travaux sur les relations de service sous la notion de « compétence collective »⁷⁹ (Veltz et Zarifian, 1994 ; Combes, 2002 ; Zarifian, 2002 ; Michaux, 2003, 2005 ; etc.). Cette notion est très utilisée dans les travaux pour rendre compte des démarches coordinatrices et collaboratrices, voire

⁷⁹ De manière générale, la notion de « compétence collective » est un sujet qui, après avoir été analysé de façon traditionnelle dans le cadre des équipes de travail, a fait l'objet d'un regain d'intérêt dans les années 1990 comme en témoignent, par exemple, les diverses tentatives de définitions recensées (une dizaine) dans Retour et Krohmer (2005). Ceci reflète donc toute la richesse que recouvre cette notion dans le cadre théorique, mais surtout, son omniprésence dans les entreprises, son utilité, voire son caractère indispensable pour assurer la coordination entre les différents acteurs.

intégratrices, des différents univers composants l'entreprise de service. Elle apparaît comme une dimension *sine qua non* de la concrétisation de la relation de service.

Parmi les travaux s'étant intéressés à ce sujet des compétences spécifiques mobilisées dans les entreprises de service, on trouve la contribution de M.C. Combes (2002)⁸⁰ intitulé *les compétences relationnelles : une question d'organisation*, qui a synthétisé les compétences spécifiques aux relations de service. L'auteur pense que l'analyse de la relation de service doit dépasser celle de la relation « agent-client », pour atteindre la relation « organisation-client », ou plus globalement la relation « organisation-marché ». Cela dit, si la relation « agent-client » amène l'observateur à s'intéresser, entre autres, à la compétence relationnelle individuelle de l'agent (sur laquelle nous reviendrons plus loin dans le contexte restreint du front office), la vision « organisation-marché » impose de considérer les compétences relationnelles de l'organisation entière. L'argument utilisé stipule qu'il y a une convergence de toute l'organisation vers l'interaction avec le marché pour instaurer la confiance avec ce dernier. L'auteur parle de la convergence de toute l'organisation, car le client s'adressant à un vendeur, à un conseiller financier d'une agence bancaire, ou à un téléconseiller d'un call center pense s'adresser à une personne, mais en réalité, il s'adresse à une organisation agissant par l'intermédiaire de cette personne. Ceci nécessite donc une organisation collective concourant à la prestation de service. Pour cette auteur, les compétences nécessaires à la relation de service « sont composées « des compétences techniques », qui s'attachent à l'objet de la prestation de service (un compte bancaire dans le secteur des banques par exemple), « des compétences organisationnelles » afin d'assurer la mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et des flux matériels, de transmettre les principes d'action aux salariés, et donc d'assurer leur coordination, de gérer l'espace, le temps, et les réseaux. Et enfin, des « compétences marché », résumées dans la connaissance des clients, de leurs besoins et de leurs réactions, la compréhension de leurs demandes et le modelage de leurs attentes, etc. » (ibid., p13).

Ainsi, l'auteur attire notre attention sur l'importance de considérer les compétences dans l'entreprise de service sous l'angle organisationnel et collectif. Selon l'auteur, ce sont des compétences spécifiques aux activités de service.

⁸⁰ Ici, nous avons choisi de faire un focus sur la contribution de Combes (2002), non seulement du fait de l'intérêt que manifeste l'auteur à propos de cette problématique, mais aussi, vu la solidité du matériau utilisé, constitué sur la base de 25 études prospectives tertiaires. C'est ce qui lui a permis de faire une synthèse expliquant bien l'intérêt et la nécessité de mobiliser cette compétence organisationnelle, permettant d'assurer cette double dimension interactionnelle, « intra-organisation/ organisation-client ».