

***EFFETS PRATIQUES ET IDEOLOGIQUES DE
« L'ORIENTATION CLIENT » SUR LE TRAVAIL DES
SALARIES EN CONTACT AVEC LES CLIENTS. LE CAS
D'UNE SOCIETE D'ASSURANCES.***

Sophie BEAUQUIER

SNCF, Direction de la Recherche et de la Technologie
Unité Sciences Humaines et Sociales
45 rue de Londres 75379 Paris Cedex 08, France

Résumé : Depuis plus d'une dizaine d'années, nombre d'entreprises s'efforcent de placer le client « au centre » de leur fonctionnement organisationnel et de leurs processus. Cette nouvelle orientation se traduit par une modification des situations et des conditions de travail exigeant des salariés le développement de nouvelles compétences, d'une nouvelle culture et d'une nouvelle professionnalité axées sur la satisfaction du client. Cette communication se propose : a) d'approfondir les conséquences de la mise en œuvre de cette stratégie dite « orientée client » sur l'organisation du travail et les métiers des salariés en contact direct avec les clients, au sein d'une entreprise d'assurances ; b) d'illustrer les effets organisationnels, professionnels et idéologiques produits par la mise en œuvre de cette « orientation client ».

Mots-clés : orientation client, relation client, idéologie

La société d'assurances ASSUR s'est engagée depuis quelques années dans une stratégie d'« orientation client », en faisant porter ses efforts sur l'adaptation de l'offre aux besoins et aux attentes des clients et sur la personnalisation de ses relations avec les clients. Ce projet s'accompagne de la mise en place de centres d'appels téléphoniques chargés d'assurer des prestations en direct au client ayant subi un sinistre et de traiter immédiatement sa demande. Il est désormais attendu des salariés qu'ils assurent aux clients un traitement immédiat de leurs demandes ; du conseil et une réelle expertise ; un accès direct et permanent aux services ; le tout afin de garantir une relation personnalisée et de qualité.

Nous nous proposons ici d'analyser les conséquences de ce projet sur les conditions concrètes d'exercice du métier de gestionnaire de sinistres ; le sens qu'ils donnent à leur travail, la qualité du service qu'ils participent à produire et la nature de leurs relations avec les clients. Comme nous allons l'illustrer, les effets de cette « orientation client » sont de nature

organisationnelle, professionnelle et idéologique. Nous préciserons alors les raisons pour lesquelles le recours au concept d'idéologie nous est paru utile pour interpréter les changements d'organisation et de travail liés à cette stratégie orientée client.

**UNE POSTURE METHODOLOGIQUE S'APPUYANT SUR LES
CONTROVERSE ET LES EPREUVES RENCONTREES DANS
L'EXPERIENCE DE TRAVAIL**

Pour identifier les effets de « l'orientation client » sur l'organisation et le travail, nous ne nous sommes pas contentés d'étudier le contenu de la rhétorique managériale mobilisée par l'entreprise pour légitimer l'orientation client adoptée, nous avons également tenté d'analyser comment cette rhétorique s'énonçait dans le corps social, autrement dit comment elle se mettait *en pratique*. Pour analyser ce passage de la théorie au réel, du discours aux pratiques, nous nous sommes focalisés sur ces moments dans l'expérience du travail où le discours défaille, quand il ne s'agit plus de parler mais de faire, lorsque l'encensement théorique du client côtoie l'absence de prise en compte de ses usages ou de ses attentes. Ce que nous avons alors observé, c'est que les outils utilisés par les salariés, les relations qu'ils entretiennent avec les clients ou avec leurs collègues, l'organisation du travail elle-même, ne possédaient pas la stabilité que leur prête le discours managérial. Ces décalages ne constituent pas un résultat en soi : il n'est en effet pas de recherche en sciences sociales portant sur l'analyse des systèmes de travail qui n'aboutisse au constat d'un écart entre les pratiques observées et les schémas d'organisation préconisés (de Terssac, 1998). Ce qui nous intéresse davantage est de comprendre les raisons pour lesquelles ces décalages ne sont pas suffisamment pris en compte par l'organisation, dans une démarche réflexive, démarche qui, au-delà d'une réflexion des acteurs ou de l'organisation sur eux-mêmes, requiert une exploration systématique des pensées *impensées* et des modes de raisonnements idéologiques. Pour mettre à jour ces éléments, nous nous sommes appuyés sur les *controverses* qui ont jalonné la mise en œuvre du projet, ces actions de « dissidence » qui se développent lorsque les acteurs ne sont plus « enrôlés » (Callon et Latour, 1991). Ces controverses nous ont permis d'illustrer le fait que les impératifs liés à l'orientation client s'appuyaient sur une conception de la qualité de service et de la relation avec le client éloignée des contraintes rencontrées par les salariés sur le terrain. Il s'agissait ainsi d'établir dans quelles situations précises les salariés se heurtaient à des difficultés, voire des relations conflictuelles avec les clients ; et d'analyser ensuite la façon dont ils parvenaient à gérer

ces « épreuves ». Le concept d'épreuves permet de souligner le fait que le travail est d'abord un *affrontement à ce qui résiste* ; à ce que l'organisation du travail laisse de côté (Davezies, 1993) ; affrontement qui voit le salarié confronté aux contradictions de l'action managériale et de ses principes d'action.

Cette démarche nous a conduite à interroger les évidences managériales qui ont accompagné la mise en œuvre du projet et à remettre en cause, par la déconstruction, les principes, les schémas de raisonnement et les représentations que certains tendaient à considérer comme allant de soi. Cela nous a amenés, sur le terrain et dans l'analyse, à nous étonner de tout, et surtout de ce qui semblait aller de soi ; à aller regarder dans les « coulisses » de l'organisation.

Cette distance prise par rapport aux notions et aux principes de l'orientation client constitue, de notre point de vue, une condition préalable à leur analyse sociologique dans la mesure où elle permet de remettre en cause de la façon la moins équivoque possible tout ce qui, dans le monde organisationnel, est du domaine des évidences et qui va fonder en partie le pouvoir des managers et leur légitimité à tracer la voie à suivre par chacun (Courpasson, 1999).

Pour y parvenir, nous avons réalisé des entretiens individuels et des observations de situations de travail. Il nous paraissait en effet difficile de formuler une interprétation de l'activité sans prendre en compte à la fois les pratiques et les discours sur ces pratiques. Dans ce cadre, nous avons considéré les discours des salariés comme des verbalisations de réalités certes non certifiées mais néanmoins « consistantes » (Schwartz, 1993). Les témoignages des salariés remettant en cause l'organisation du travail et faisant part d'une perte du sens du travail ont eu pour nous une valeur en soi, interprétée et mise en perspective à partir leur analyse sociologique ; analyse qui implique de sortir du discours pour se confronter avec le monde social tel qu'il apparaît au moment de la mise en œuvre des projets. Cette posture nous a ainsi permis de mettre en lumière les contradictions auxquelles le projet a donné naissance ; le processus de légitimation qu'il a impliqué et qui a permis d'atténuer certaines de ces contradictions mais non d'interroger leur origine et leurs effets concrets sur le travail, comme nous nous proposons de le faire à présent.

LES NOUVEAUX PRINCIPES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Outre le principe de gestion directe par téléphone des déclarations de sinistres, plusieurs principes d'organisation devaient être mis en place dans les nouveaux centres d'appels. Nous nous focaliserons ici sur la mise en œuvre des deux principes majeurs : la gestion « *en un temps* » des demandes des clients et la « *gestion collective* » de leurs dossiers. Comme nous allons l'illustrer, l'observation des situations de travail contredit ces nouveaux principes d'organisation : le principe de gestion en un temps des demandes des clients est perçu par les salariés comme contradictoire avec la qualité de traitement des demandes des clients, et l'exigence managériale de personnalisation de la relation avec le client est perçue comme incompatible avec le respect du principe de gestion collective des dossiers.

La gestion « en un temps »

L'objectif de la gestion « en un temps » est de trouver, dès le premier appel du client, une solution immédiate et adaptée à sa demande. Alors que dans l'ancienne organisation, la gestion d'un sinistre pouvait se faire avec l'aide d'un collègue, du manager ou des procédures formelles ; avec le principe de gestion directe et « en un temps », la décision doit être dans la mesure du possible instantanée. En l'état actuel de l'organisation, cette exigence de gestion « en un temps » est peu réaliste. D'abord parce que seul le cas d'un sinistre simple (le sinistre « bris de glace ») peut faire l'objet d'une gestion en un temps ; l'ensemble des autres sinistres ne pouvant être réglés qu'en plusieurs temps. Ensuite parce que les gestionnaires ont besoin de certains documents écrits (comme l'original du constat pour un sinistre Auto) pour statuer de façon définitive sur la part de responsabilité de l'assuré. Gérer en un temps présuppose dès lors que les informations fournies par le client lors du premier contact soient les bonnes, ce qui n'est jamais totalement le cas du simple fait de la nécessité pour le client de faire parvenir au gestionnaire les documents dont il a besoin pour statuer de manière définitive sur le dossier du client. Par ailleurs, pour les gestionnaires, la qualité de service renvoie à un temps long, à une connaissance approfondie des dossiers. Certaines erreurs d'indemnisation sont directement attribuées à l'exigence de gestion « en un temps » ; l'étude approfondie d'un dossier révélant parfois une décision contraire à celle qui a été communiquée au client. Le temps de l'activité est aussi le temps partagé de la relation avec le client. Pour être efficace, cette relation doit « prendre son temps » (Veltz, 2000) : elle ne doit pas être nécessairement rapide ou lente, elle doit

plutôt éviter de laisser transparaître la pression temporelle du gestionnaire (qui doit être ou paraître disponible) et se caler sur la contrainte temporelle du client, pressé ou non. Si passer du temps au téléphone avec les clients pour les écouter est valorisé par les salariés, ce temps est considéré comme improductif par les managers d'équipe qui doivent faire respecter des ratios de performance du service tels que : prendre en charge l'appel du client avant trois sonneries téléphoniques ; respecter un temps moyen de conversation, etc. « *Maintenant, la qualité de service ce n'est pas : « traiter correctement », mais : « décrocher* » explique ainsi un salarié pour souligner la contradiction ressentie entre la logique d'accès (le client doit avoir accès à un interlocuteur disponible offrant une réponse rapide) et sa logique professionnelle privilégiant la qualité technique du règlement du dossier. Comme nous allons le voir, le principe de gestion collective des dossiers ne va faire qu'accentuer les doutes des salariés sur la qualité de leur décision dans un contexte où les gestionnaires qui interviennent sur un même dossier sont multiples.

La gestion collective des dossiers

Dans la nouvelle organisation, le contrat d'un client n'est plus nominativement affecté à un gestionnaire mais géré par l'équipe dans son ensemble : lorsqu'un client appelle le Centre de Service, tout membre de l'équipe doit être capable d'y répondre. Ce fonctionnement collectif doit être favorisé par les nouveaux outils qui permettent, à tout moment et à chacun, de posséder l'ensemble des informations sur le contrat d'un client particulier. La gestion collective doit permettre de promouvoir la coopération au sein des équipes, d'améliorer la qualité du service en offrant une plus grande disponibilité aux clients et d'améliorer les gains de productivité. Comment ce nouveau principe d'organisation impacte-t-il le travail des gestionnaires ? Dans l'ancienne organisation du travail, la responsabilisation allait de pair avec la capacité à prendre en charge un dossier du début à la fin. Avec la gestion collective, le client ne semble plus être qu'une figure abstraite rencontrée sur une séquence particulière et limitée du processus de gestion d'un sinistre. Dès lors, le travail apparaît morcelé et devient dénué de sens : « *Le fait que le dossier soit traité par plusieurs personnes fait qu'on se sent moins responsable : pourquoi s'investir pour un petit bout ?* » s'interroge un gestionnaire.

L'ancienne organisation offrait une disponibilité qualitative : le salarié était compétent pour intervenir sur l'ensemble des étapes du dossier. La disponibilité actuellement offerte par le Centre de Service est davantage quantitative : les gestionnaires aptes à répondre au client sont plus nombreux ; ils le sont sur des horaires élargis mais avec une technicité

moins pointue, une expertise plus réduite. Lors d'un appel d'un client, le gestionnaire doit prendre rapidement connaissance d'un dossier sur lequel il a très peu de chances d'avoir déjà travaillé. Pour en prendre connaissance, il doit consulter l'ensemble des éléments archivés dans le système informatique, alors même qu'il est au téléphone avec le client. Il n'a en réalité pas le temps de prendre connaissance de l'ensemble des commentaires archivés dont il aurait besoin pour traiter la demande du client. Dans certains cas, il va donc occulter des informations essentielles à sa bonne compréhension du dossier.

Le principe de gestion collective se traduit ainsi pour les gestionnaires par l'impossibilité de personnaliser le suivi du dossier du client et par une connaissance réduite de ce dossier se traduisant, dans certains cas, par des relations conflictuelles avec les clients et une difficulté plus grande à gérer leurs demandes. Des solutions informelles ont cependant été trouvées pour pallier ces contradictions : certains gestionnaires proposent au client de les rappeler ultérieurement, le temps qu'ils prennent connaissance de son dossier ; d'autres se déconnectent du téléphone pour réaliser les tâches de gestion qui suivent un appel client ; d'autres retirent du circuit de la gestion collective les dossiers les plus complexes et les traitent dans leur intégralité.

Comment évaluer le travail individuel dans une gestion mutualisée ?

La gestion collective pose également la question de l'évaluation des contributions individuelles. Alors que dans l'ancien système, le nombre de dossiers traités était un indicateur central (visualisé par la hauteur de la pile de dossiers empilés sur le bureau), les gestionnaires ne disposent plus d'indicateurs pertinents pour évaluer leurs contributions respectives, un même dossier (désormais sous forme numérique et non plus papier) pouvant être ouvert, traité et clos par trois gestionnaires différents. La gestion collective et la numérisation des dossiers introduisent ainsi un flou dans la visibilité des performances individuelles ; ce qui a un effet direct sur le sentiment de déresponsabilisation exprimé par les gestionnaires.

Avec ce principe, chacun peut également désormais évaluer la qualité du travail de son collègue, chaque intervention sur un dossier étant rattachée au nom du gestionnaire qui en est l'auteur. La gestion collective, via l'interface informatique, montre à chacun ce que font ou envisagent de faire les autres membres de l'équipe. Dans ce type de situation, le collectif de travail choisit généralement soit de compenser les lacunes de certains membres, soit de les stigmatiser. La situation observée est plus proche de la stigmatisation même si celle-ci reste anonyme : les

gestionnaires se plaignent de la mauvaise qualité de la gestion réalisée sur tel ou tel dossier, des erreurs d'indemnisation commises, voire du laisser-aller de certains collègues dans le traitement des tâches dites collectives (que chacun peut réaliser à son rythme depuis son poste de travail). De notre point de vue, l'une des principales sources de ce mécontentement n'est pas tant l'incompétence de certains que l'existence de façons de faire différentes. Face à la variabilité actuelle des modes de gestion et de traitement, il nous semble nécessaire qu'un débat s'instaure au sein du collectif sur les différentes manières de faire afin de déterminer celles qui paraissent les plus justes et éviter par la suite des désaccords et donc aussi potentiellement des conflits sur certaines décisions. En l'absence de procédures s'attachant à définir les règles et principes de la gestion collective, les gestionnaires la vivent comme une prise de risque (« est-ce que je fais de la bonne façon ? »), comme une source de désaccords (« je n'aurais pas pris la même décision que mon collègue ») ou comme une perte de temps (« lorsque je prends un dossier en cours, je dois m'assurer que mon collègue a bien fait les étapes précédentes comme il fallait »). Si le collectif de travail s'entend sur ce que sont ces « bonnes » règles de la gestion collective, les salariés ne la vivront plus comme une source de désaccords, potentiellement conflictuels au moment de l'interaction avec le client. Cette confrontation des « styles » professionnels de chacun doit ainsi permettre de dégager progressivement les règles de métier propres au nouveau « genre » professionnel de ces gestionnaires (Clot, 1999). Cette confrontation collective des manières de faire permet un ajustement des connaissances et des savoirs ; facilite la prise de décision (car parmi toutes les manières de faire et d'interpréter les différentes situations, elle en dégage certaines qui sont légitimes et acceptées par le collectif) et permet ainsi d'aider le collectif à faire le tri parmi l'ensemble des manières de faire et de gérer le client et, le cas échéant, d'en inventer d'autres.

UNE COMPLEXIFICATION DU TRAVAIL ET UNE FRAGILISATION DES COLLECTIFS

Si les nouveaux principes d'organisation avaient pour objectif de promouvoir la coopération au sein de l'équipe, ils s'accompagnent paradoxalement d'une diminution des occasions de travail réalisé en commun. Dans l'ancienne organisation, le gestionnaire qui rencontrait une difficulté pour gérer un dossier s'adressait à un collègue ou au manager de l'équipe : le problème à résoudre était étudié collectivement. Actuellement, l'entraide immédiate est moins évidente que par le passé car la réponse au client peut difficilement être différée. On observe ainsi

une certaine fragilisation des collectifs générée par l'évolution de l'organisation du travail et des choix managériaux qui la sous-tendent. Si ces choix permettent de connecter de façon efficace les clients et un gestionnaire plus ou moins bien informé sur ses caractéristiques, il supprime dans le même temps certaines formes de solidarité de groupe. Ces principes d'organisation complexifient par ailleurs les interactions avec les clients du fait d'une connaissance imparfaite des dossiers et d'une impossibilité, dans la majorité des cas, de régler le dossier à partir d'un unique appel du client.

L'IDEOLOGIE : UN CONCEPT APPROPRIE POUR DECRIRE LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL ET D'ORGANISATION ?

Parler d'idéologie est une entreprise périlleuse du fait de l'arbitraire qui existe dans la définition du concept (Pesqueux, 2000). S'interdire de recourir à ce concept a cependant eu pour effet de bannir du champ des études sociales un ensemble de stratégies managériales. La réintroduction de ce concept peut alors permettre de rouvrir le débat sur les stratégies managériales et leurs effets sur l'organisation du travail et l'activité.

Le terme d'idéologie est utilisé dans un sens tantôt neutre, tantôt critique et péjoratif. Dans le sens commun, c'est l'acception péjorative qui prédomine : l'idéologie est l'idée fausse, la justification d'intérêts. Dans son acception neutre, elle renvoie à la mise en forme d'une attitude à l'égard de la réalité sociale ou politique, à l'interprétation de ce qui est souhaitable.

De notre point de vue, l'idéologie n'est pas identique à l'illusion ou à la distorsion ; c'est *un système global d'explication et de légitimation du réel qui présente la particularité d'être clos sur lui-même*, d'être non réflexif. Ce système d'explication du réel permet à la fois de le légitimer, de le présenter comme souhaitable ; et de le transformer.

Un processus de légitimation

L'idéologie indique à la fois ce que sont les choses et comment elles devraient être. On retrouve dans l'orientation client l'ensemble des éléments qui caractérisent l'idéologie selon Althusser : le Sujet (le Client) occupe une place unique - celle du centre de l'organisation – et interpelle autour de lui les sujets (les salariés) dans une double relation qui assujettit en partie les sujets au Sujet (c'est le principe du « client roi ») et dans laquelle tout sujet peut contempler sa propre image (c'est le « nous sommes tous des clients » ou le « mettez-vous à la place du client » énoncé par les managers).

L'idéologie explique le monde social en termes de *relations de causes à effets*. L'orientation client n'échappe pas à cette règle : les idées, principes et modèles d'actions véhiculés par l'orientation client vont établir des liens de causalité entre des actions et leurs résultats, légitimer des modes de raisonnement et agir comme simplification d'une réalité complexe. La figure du client, parce qu'elle est multiple et complexe, y est simplifiée : les attentes des clients seraient homogènes et il n'existerait qu'une façon d'y répondre. Ces attentes, qui seraient essentiellement axées sur la disponibilité et la réactivité, représentent les causes qui vont justifier un certain nombre de changements organisationnels : ainsi par exemple, selon la direction d'ASSUR, les attentes des clients « entraînent obligatoirement une prise en charge collective des assurés au sein des équipes ». L'orientation client rend ainsi légitime parce que considéré comme allant de soi, un ensemble de principes d'organisation qui, par la force de leur évidence, ne sont pas interrogés et freinent ainsi toute réflexivité organisationnelle. L'orientation client s'appuie ainsi sur des représentations peu contestables, associées ici à la satisfaction du client : qui peut dire en effet qu'il ne souhaite pas la satisfaction du client ? Qui peut contester que l'assuré souhaite voir son bien sinistré indemnisé ou remis en état le plus rapidement possible ? Cette présentation d'une évolution à la fois souhaitable et inéluctable du monde social va faciliter sa transformation.

Une opportunité de transformation des rapports sociaux

Avec son projet d'orientation client, ASSUR tente de capter un capital clientèle : il s'agit, avec l'aide de nouveaux outils marketing de segmentation et de captation, de mettre en forme le client pour mieux le maîtriser et le fidéliser. Le client a certes plus de poids dans l'organisation mais il semble aussi davantage dominé qu'auparavant. Le développement de ces outils s'accompagne ainsi de la dissolution de la notion de client au sens strict : le client est réduit à une somme d'informations le concernant. Dans ce contexte semble se dessiner une instrumentalisation de la relation avec le client : les principes de l'orientation client se traduisent par des outils permettant d'obtenir une efficacité en favorisant certaines formes de productivité (Benghozi, 1998), renforçant leur dimension idéologique.

L'orientation client ne renvoie finalement pas seulement à une description théorique de l'entreprise et de sa stratégie mais constitue également une tentative pour transformer la réalité sociale et notamment

les métiers, l'organisation du travail et les rapports avec les clients. Dans ce contexte, le concept d'idéologie nous est apparu utile pour mieux cerner les enjeux et les effets de l'orientation client sur la nature du travail et de la relation avec le client.

BIBLIOGRAPHIE

BENGHOZI, P.-J. (1998), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client. l'orientation-client, Focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, n°91, CENT.

CALLON, M., LATOUR, B. (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.

CLOT, Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

COURPASSON, D. (1999), « Régulation et gouvernement des entreprises », *Sociologie du travail*.

DAVEZIES, P. (1993), « Eléments de psychodynamique du travail », *Education permanente*, n°166, 3.

PESQUEUX, Y. (2000), « Parler de l'organisation, une question idéologique », *Document de travail*, CNAM, IESTO.

SCHWARTZ, O. (1993), « L'empirisme irréductible », Postface de l'ouvrage de ANDERSON, N., *Le Hobo, Sociologie du Sans Abri*, Paris, Nathan.

TERSSAC de, G. (1998), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, 3, Décembre.

VELTZ, P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.