

XIII^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du travail - JIST 2012

Bruxelles, 25-27 janvier 2012

La mesure du travail opérée par les salariés : une norme partagée ?

Adeline GILSON

Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST), UMR 6123, Aix-en-Provence, France.

Résumé : Cet article vise à mettre en relation le sens accordé au travail par l'organisation, à savoir la *dépense d'énergie* qui prend appui sur une mesure chiffrée de la performance et de la productivité dans le cadre de la normalisation des pratiques et du temps de travail, et par les salariés eux-mêmes. Ces derniers, participant à leur propre évaluation, adhèrent au compromis social proposé en échange de leur participation aux résultats (figure de « l'entrepreneur ») ou, en revanche, résistent à la mesure en mettant en avant d'autres dimensions significatives de leur activité, jouant potentiellement leur place au sein de l'entreprise.

Mots clés : « Travail dépense d'énergie », « entrepreneur », auto-évaluation, sale boulot, norme partagée.

Introduction

La multiplication des regards portés sur le travail, loin de le stabiliser, génère des conflits autour de sa signification et donc de sa mesure. Le *travail-tourment* mesure sa pénibilité ; le *travail-vocation*, le chemin suivi ; le *travail dépense d'énergie*, le lien entre contribution et rémunération et le *travail intelligence*, la capacité à résoudre des problèmes (Tripiier in Boussard et Maugeri, 2003). Dans l'entreprise, la mesure du *travail dépense d'énergie* est prépondérante. Des outils managériaux ont été formalisés à cet effet et le travailleur est mis à contribution en tant qu'acteur d'une évaluation relevant du contrôle et de la hiérarchisation (1.). Le jugement ultime opéré par ses supérieurs confirmerait son propre jugement. Que signifie ce transfert de l'évaluation, outil au service des politiques des entreprises, au travailleur ? A-t-il vocation à faire adhérer ce dernier à la norme selon laquelle ne pas atteindre ses objectifs signifie « *échec, incompétence, manque de loyauté* » (Balazs et Faguer, 2005, p. 63) (2.) ? Peut-on parler du système d'évaluation comme d'une « *norme partagée* » (Trémoulinas, 2008) ? Dans quelle mesure ce transfert de la mesure du travail, est-il, au contraire, source de tensions (3.) ? Cette étude se fonde sur une enquête comparative Paris/Province menée auprès de conseillers financiers de La Poste (monographies de bureaux de poste, enquête longitudinale prospective en trois vagues auprès d'apprentis et observation

participante des politiques de ressources humaines au siège de La Banque Postale). Nous montrerons que des résistances s'opèrent sur la manière de définir et de mesurer le travail, pouvant conduire ceux qui refusent de prendre en charge ce « *sale boulot* », à mettre en péril leur place au sein de l'organisation.

1. Prescrire et chiffrer pour mesurer la performance

1.1. Valoriser l'efficacité productive

La modernisation des services publics, mouvement de valorisation de l'efficacité productive des organisations qui se concrétise dans le passage du « service public » au « service au public » (Gallenga, 2011), y introduit certains principes gestionnaires du secteur privé afin de répondre, au moindre coût, aux attentes des usagers. La Poste, société anonyme à capitaux publics depuis 2010, n'échappe pas à la tendance. Elle est passée, lors de la réforme des classifications achevée en 1996, à une logique de compétence, renforcée par l'élaboration d'outils d'évaluation et de sélection reposant sur des référentiels établis par domaine professionnel dès 2006. Les techniques managériales (« responsabilisation » des personnels, « portefeuille de compétences », outils de « reporting », etc.) et les indicateurs de production comme mesure de la performance y sont désormais bien rôdés. Les postiers sont censés adhérer au « *Logos gestionnaire* » « *qui donne à la gestion une forme idéale* » et qui s'organise autour de trois grands principes de « *Maîtrise, Performance et Rationalité* » (Boussard, 2008, p. 16). Il se justifierait par une contrainte présentée comme exogène, celle de la libéralisation des services postaux en Europe. En ce sens, La Poste est passée du modèle wébérien de l'entreprise bureaucratique à celui de la « *bureaucratie libérale* » au sens de Courpasson (2000). Alors que l'introduction du « nouveau management public » rencontre, depuis plus de vingt ans, des résistances de la part des postiers, les conseillers financiers, pensés par La Poste comme les maillons finaux d'une chaîne productive axée sur la rentabilité, doivent leur donner l'exemple. Dans ce lieu singulier d'inscription des professionnalités, ces derniers sont pris en étau entre une logique de marché (assurer la rentabilité de la filiale) et une logique de service public (assurer une mission d'accessibilité bancaire). Situés entre les intérêts du client et les besoins de l'employeur, ils s'éloignent pour partie de la figure du « conseiller idéal » telle qu'elle est pensée par les technocrates et à l'aune de laquelle les conseillers sont évalués. Pour homogénéiser les pratiques, les méthodes et les procédés de travail sont donc standardisés (outils d'aide à la décision, systèmes techniques de traitement des cas-typiques, segmentation clientèle¹ et méthode de vente).

¹ A La Poste, la segmentation clientèle « Alice 2 » associe des « Profils Poste » et des indicateurs d'activité.

1.2. Quantifier le travail pour évaluer la performance

La mesure de la performance porte sur le couplet quantification-optimisation (des entretiens-clients, du temps de travail, etc.), malgré la « *tension entre l'idéal du chiffrable (ou de l'objectivable) et l'irréductibilité au chiffrable (à l'objectivable)* » (Ughetto, 2008, p. 90). En premier lieu, la performance des conseillers, liée à la convention salariale, « *repose implicitement sur la participation aux risques* » (Piotet, Correia, Lattès, 2002, p. 13) et une « culture du résultat ». L'atteinte des objectifs de vente est, pour la direction, le premier critère d'évaluation. Définis au niveau du siège de La Banque Postale, ils sont ensuite déclinés aux Groupements (entités territoriales regroupant plusieurs bureaux) puis aux bureaux de poste et aux conseillers. Ces derniers ont un certain nombre de produits à vendre sur l'année qui détermine leur commissionnement et sert de base pour leur évaluation annuelle. Depuis 2007, ils remplissent avec leur hiérarchie un « contrat de performance » dans lequel ils prévoient les objectifs à atteindre. L'unité de mesure utilisée par La Poste est « l'étoile » : à chaque produit y est attribué un nombre variable (selon la difficulté à le vendre) et les conseillers sont tenus d'en accumuler une certaine quantité tous les ans. Un minimum est prévu, non négociable, mais les conseillers peuvent, s'ils le souhaitent, se fixer des objectifs supérieurs à la norme. Une mesure prévoit un commissionnement incitatif lorsque des objectifs élevés sont atteints². Dans ce cadre, le salarié participe à la mesure de son travail puisqu'il évalue lui-même sa capacité à dépasser les minima fixés par la hiérarchie et son degré de participation au risque.

En second lieu, un système d'évaluation vise à mettre en concurrence les conseillers. Les campagnes commerciales, appelées les « Turbos », portent sur la commercialisation de certains produits et services durant une période donnée. A l'issue de cette période, les conseillers d'un même groupement font l'objet d'un classement en fonction de leurs résultats. Ce système d'évaluation sert donc à hiérarchiser les individus et joue dès lors « *la comparaison des performances comme critère d'évaluation* » (Piotet, 2002, p.143). C'est notamment sur ce système que les individus sont évalués pour être promus.

Ces deux modes d'évaluation génèrent des tensions. L'idée de commissionner « l'effort consenti » n'est pas partagée par l'ensemble des conseillers qui critiquent les dérives potentielles :

² Par exemple, en 2008, sur l'équipement, le conseiller financier touche 1223 € s'il réalise 1800 étoiles sur 1800 engagées, 807 € s'il réalise 1800 étoiles pour 2400 engagées, et 3069 € s'il réalise 2400 étoiles sur 2400 engagées.

« Si on travaille pour La Banque Postale, on ne doit pas nous mettre une carotte, nous obliger à faire notre métier, je trouve ça malsain. Quand on est commissionné à l'acte, on peut être amené à faire n'importe quoi. Moi je suis contre. J'ai même vu des gens accrocs au commissionnement. (...) Je pense que le commissionnement est contre la performance » (Christian, gestionnaire de clientèle, fonctionnaire, 47 ans, bureau aixois).

Les critères d'évaluation du « Turbo » (seuls les résultats sur le produit objectivé sont enregistrés) sont également déconnectés de ceux du contrat de performance portant principalement sur la « collecte nette ». Ainsi, les conseillers se situant en haut des tableaux lors de ces campagnes n'ont pas forcément atteint les objectifs de leur contrat de performance. Le système de classement qui en découle est dès lors perçu comme inéquitable par ceux qui veulent bénéficier d'une promotion rapide.

1.3. Codifier le contenu et la temporalité de l'activité

La qualité, elle-même quantifiée, vise quant à elle à s'assurer des pratiques homogènes. Seuls « la conformité et le respect des procédures bancaires » (actes de lutte contre le financement du terrorisme) et la complétude des dossiers clients, mesurée par leur taux de retour des centres financiers, prennent en compte l'expertise en matière de réglementation. Les autres critères de « qualité » sont davantage liés à l'application du *one best way* taylorien défini en amont par les théoriciens de la relation commerciale, à savoir le respect de la mise en œuvre de la méthode de vente des conseillers financiers, les Sept Gagnants (7G)³ et « *la synergie avec le guichet* » mesurée par les « apportages » qui en sont issus pour obtenir des rendez-vous et faire du chiffre.

La quantification envahit ainsi l'activité de travail mais aussi sa mise en œuvre. « *L'incursion massive de la performance dans la gestion de la production et du travail ne se résume pas à un changement dans la manière de désigner les objectifs à atteindre. L'évolution implique la manière de prescrire, de manager et d'évaluer la performance et donc de mettre en œuvre le travail* » (Bartoli et Rocca, 2006, p. 27). La codification du contenu de l'activité est prégnante. Afin de contrôler la bonne application de la méthode de vente, « recette miracle » censée favoriser la concrétisation des rendez-vous clients, les moniteurs des ventes assistent en moyenne une fois par mois les conseillers en « doublure ». La mesure du « travail bien fait » porte donc, du point de vue de l'organisation, sur l'écart entre le discours du conseiller et celui théoriquement prévu par la technostucture, reposant sur l'idée que le « *client réel* » « *est rapporté au client abstrait dessiné par les procédures : la singularité doit disparaître de l'interaction* » (Garcia et Montagne, 2011, p.12). Les conseillers critiquent majoritairement l'application de cette méthode qui ferait précisément « *disparaître la relation client* ». Ils

³ Préparation des entretiens, application de la méthode, entretiens avec le Directeur d'Etablissement et le moniteur des ventes, exploitation des opportunités de contacts, etc.

contestent en effet l'idée que les « *meilleurs conseillers sont ceux qui vendent de façon mécanique* », comme le défend un directeur des ventes d'un groupement parisien.

La répartition des tâches est également définie et une norme de référence « minutée » régit le temps de travail car l'atteinte des objectifs en dépendrait. Le conseiller doit faire face à une prescription « en principe » de temps. Ainsi, il doit consacrer 30 minutes à préparer ses rendez-vous du jour, 15 minutes à traiter le fichier des incidents de paiement (FIP)⁴ et les mouvements d'argent suspects grâce au Suivi des Evènements du Compte (SEC), 30 minutes à se renseigner sur l'actualité financière via l'Intranet, 20 minutes à réaliser un « brief » avec son supérieur direct et poursuivre sa journée par au minimum cinq entretiens-vente, d'une durée d'une heure chacun. Cette heure est également décomposée : la méthode de vente doit être appliquée en quarante minutes et les vingt minutes restantes consacrées à la formalisation de l'acte de vente (signature des contrats). Le conseiller doit également démarcher des clients pour remplir son agenda (trois heures hebdomadaires de « phoning » sont prévues). Cette dictature du chiffre, qui envahit pleinement le contenu de l'activité de travail, rationalise à l'extrême le fait professionnel. Cet « *émiettement de l'activité taylorisée participe de la déqualification* » (Demailly et de La Broise, 2009, p. 7). La normalisation du temps dessaisit en effet les salariés des aspects internes de leur travail. La tolérance des écarts à ces normes temporelles est faible afin d'homogénéiser au maximum les pratiques. Cette standardisation s'impose aux yeux de la hiérarchie pour que l'activité du conseiller financier « entre » dans le « contenant » des 35 heures et que leur dépassement, lié au statut de « cadre professionnel », soit productif. Le lien est fort entre le nombre de rendez-vous effectifs, les ventes qui peuvent en être issues, l'atteinte des objectifs et l'évaluation, ce qui incite à dépasser les horaires quotidiens prévus afin d'être dans les temps. La codification des tâches crée une telle compression temporelle qu'il est concrètement difficile de tenir le temps imparti à chacune d'entre elles et la « *lourdeur du temps du fonctionnement bureaucratique* » est « *insuffisamment prise en compte par la hiérarchie dans la procédure d'évaluation* » (Piotet, Correia et Lattès, 2002, p. 11).

La concrétisation des rendez-vous est le critère principal d'évaluation pour évoluer dans la hiérarchie des grades. La hiérarchie distingue ainsi « temps productif » et « temps improductif ». Le premier est celui de l'entretien, et ce, uniquement lorsqu'il aboutit à une vente immédiate ou différée grâce à une « relance qualifiée » (proposition d'un nouveau rendez-vous ciblé au client), une journée sans vente ne comptant pour rien. La double saisie

⁴ Les clients qui ont émis des chèques alors que le solde de leur compte dépasse leur autorisation de découvert sont sommés d'alimenter leur compte afin de ne pas devenir interdit bancaire.

(informatique et manuelle) des contrats, obligatoire, et le service après-vente lors du passage à l'improvisiste de clients, relégués au second plan, relèvent du second. Cette partie du travail est donc considérée par les conseillers comme du « sale boulot ». Ainsi, prolonger sa journée de travail pour réaliser la partie administrative du travail est mal jugé par la hiérarchie qui estime que le salarié ne sait pas « gérer son temps ». En revanche, prolonger sa journée pour recevoir des clients et potentiellement concrétiser des rendez-vous permettant à l'entreprise de générer du produit net bancaire (PNB), mesure de sa propre performance, est valorisé. L'individu fait ainsi la preuve de son engagement à contribuer aux résultats de l'entreprise.

2. La mesure de « l'effort consenti » par les salariés

2.1. Faire participer le salarié à l'évaluation pour le faire adhérer à la norme

Cette mesure chiffrée sert à évaluer l'adhésion à la norme selon laquelle le travail est avant tout une *dépense d'énergie*. En ce sens, le travail des cadres se « réduit à un travail de fabrication de l'adhésion » visant à distinguer les salariés « *qui adhèrent* » de ceux « *qui résistent* » (Ughetto, 2008, p.92). L'organisation mesure le lien entre « contribution » (concrétisation des ventes nécessaires à la survie de l'organisation) et « rétribution » (rémunération culturelle, symbolique et pécuniaire). Ainsi, lors d'un entretien de recrutement post-apprentissage, un directeur des ventes interrogeait un apprenti conseiller financier n'ayant atteint que 60% du nombre d'entretiens vente demandés lors de sa mission commerciale : « *Et on fait comment ? On vous paye 60% de votre salaire ?* ». La gratification verbale, le commissionnement et les gains obtenus lors des Turbos (principalement des voyages entre postiers) récompensent au contraire l'effort consenti pour respecter les normes de travail dont l'application conduit théoriquement au développement du chiffre d'affaires de La Banque Postale. Cet effort est la preuve de la « *mobilisation effective du salarié* ». « *La normalisation de la qualité* » est ainsi « *l'instrument de mesure de l'engagement au travail* » (Montchatre, 2011, p.46) des « *entrepreneurs de la norme* » (*Ibid.*). Dans cette optique, les conseillers financiers sont soumis à ce que Lise Demailly et Patrice de La Broise appellent la « *schizophrénie des compte rendus* » (2009, p. 11). Il ne s'agit « *pas seulement de rendre compte mais de rendre des comptes* » (*Ibid.*, p. 6). Les pratiques de « reddition », de « reporting » et d'évaluation de leur travail par les salariés eux-mêmes participent de ce mouvement :

« Ils savent tout sur toi, ce que tu as fait, ce que tu n'as pas fait, tes productions. Là tout est noté, ils savent tout, à tout moment. (...) Depuis 2000, il y a eu de gros changements et plus ça ira, plus ils savent tout à la minute. Moi, ça ne me gêne pas mais quelqu'un qui n'a pas de résultats, ils le voient de suite ! » (Bernard, conseiller clientèle, fonctionnaire, 50 ans, bureau aixois).

Le contrôle de premier niveau se traduit dans la mise en œuvre de rendez-vous théoriquement quotidiens⁵ entre le conseiller et son supérieur hiérarchique (suivi verbal). Le « brief » consiste à déterminer ce que le conseiller a prévu de vendre lors de ses entretiens de la journée et le « debrief » à discuter de ce qui a effectivement été vendu. Certains conseillers apprécient ces moments de rencontre pour les conseils prodigués par le directeur d'établissement (DET) sur la meilleure manière de concrétiser les résultats de la journée. Ils ont un rapport particulier à leur hiérarchie directe dont la reconnaissance constitue un élément moteur de leur identité professionnelle. D'autres déplorent la manière dont cet entretien est mené, surtout quand le DET opère un « relevé de compteurs » plus qu'un « partage de bonnes pratiques » en insistant sur la productivité des rendez-vous du jour. Le suivi est également informatisé, chaque entretien vente doit être partiellement enregistré à l'aide d'un « Système de Pilotage et d'Information Commercial » (SPIC) afin que la hiérarchie puisse suivre les résultats quotidiennement et vérifier l'atteinte progressive des objectifs. Dans les bureaux les plus importants, les conseillers sont contraints d'assurer le « reporting » de leur activité eux-mêmes, la réalisation de cette tâche supplémentaire étant contrôlée par leur supérieur :

« Ils le font... régulièrement... il faut tirer les oreilles ! (...) Le « SPIC » permet de piloter, de savoir où est-ce qu'ils en sont et d'avoir des outils de « reporting » qui permettent de donner de manière simple et efficace là où ils en sont dans chaque domaine. Alors que s'ils ne « spiquent » pas, on ne le sait pas. Moi, je ne le sais pas, mon DV ne le sait pas, mon DTELP⁶ ne le sait pas et ils ne sont pas bien classés dans les classements après donc c'est un peu embêtant ! » (Virginie, Directrice d'Etablissement, contractuelle, 32 ans, bureau parisien).

La logique sous-jacente de ce double suivi est de poser un diagnostic sur la capacité des conseillers à respecter les règles prescrites dans le but d'atteindre l'objectif de l'organisation. Ces compte rendus quotidiens et hebdomadaires (réunion commerciale sur les résultats de la semaine passée et les futurs rendez-vous) servent à la hiérarchie pour obtenir des explications lorsque le conseiller n'atteint pas les objectifs fixés et n'applique pas les normes et les procédures prédéfinies.

2.2. Le régime de la justification et de la responsabilisation

Le manque de résultats doit être expliqué, disséqué et finalement justifié :

« On demande à beaucoup plus cadrer les choses. Presque, il faudrait enregistrer les entretiens avec le client. Sur la page six du diagnostic financier dire pourquoi le client a refusé de faire tel arbitrage, il faut vraiment tout justifier. Avant, on avait moins de choses à justifier » (Charlie, conseiller clientèle, contractuel, 32 ans, bureau parisien).

L'une des « compétences comportementales » clé réside dans la capacité du salarié à se remettre en question et à ne pas trouver de cause exogène à son échec. Les apprentis

⁵ Cette mesure, difficilement applicable du fait du regroupement de plusieurs bureaux de poste sous l'autorité d'un seul directeur (restructuration en « Terrains »), a été revue en 2009 afin d'espacer le nombre d'entretiens.

⁶ DV : Directeur des Ventes ; DTELP : Directeur Territorial de l'Enseigne La Poste.

conseillers-financiers sont particulièrement jugés sur cette compétence lors de leur entretien de recrutement final, axé sur la discussion des résultats de leur mission commerciale (mise en situation du métier durant six semaines). Le candidat doit ainsi expliciter les mesures correctrices prises pour remédier aux résultats insuffisants. Ce régime de la justification repose sur l'idée selon laquelle il est théoriquement impensable que les conseillers n'atteignent pas leurs objectifs en respectant les méthodes proposées par la technostructure (Piotet, 2002). Cette conception de l'échec individuel reposant sur des causes endogènes est liée à la normalisation de la mise en œuvre du travail. En ce sens, l'auto-évaluation du salarié qui a lieu lors des « briefs/debriefs » mais également lors de l'entretien annuel d'évaluation ne sert ni à négocier les normes, ni à infléchir l'avis des évaluateurs. L'objectif sous-jacent est de confirmer l'avis du supérieur hiérarchique et de prouver l'adhésion à la norme selon laquelle le salarié est tenu pour responsable de son échec et des problèmes rencontrés dans son travail, « présentés comme "individuels" » (Balazs et Faguer, 2005, p. 63). La contestation est inutile et le pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie directe lors de l'évaluation annuelle repose sur un mode de management bureaucratique :

« Ca se passe parfois très mal. On va mettre un D à quelqu'un ou un A à quelqu'un sur des trucs... Mais c'est le chef qui décide.

- Mais toi, tu as ton mot à dire ?

- Mais il propose, si toi tu n'es pas d'accord, tu peux dire que tu n'es pas d'accord.

- Et puis ?

- C'est tout. Après il va trouver des arguments pour te convaincre que lui a raison.

- Et toi, tu ne peux pas te justifier ?

- On appelle ça un recours.

- Ah, c'est trop tard ? Pendant l'entretien vous ne négociez pas ?

- Ah non !

- Mais il sert à quoi l'entretien alors ?

- Il sert à être évalué pour savoir si tu peux passer une promotion ou pas.

- Oui mais si les notes sont déjà décidées à l'avance, ça ne sert à rien que tu viennes à l'entretien ?

- Oui, on ne va pas... Je sais, moi, que les notes sont décidées à l'avance ! (...) Pour moi, ça n'a pas de sens. C'était bien pour les fonctionnaires dans les années 80... » (Ibid.)

L'insuffisante atteinte des résultats chiffrés serait liée au non-respect des normes (codification des normes temporelles du contenu du travail et standardisation de la procédure idéale à suivre) devant être strictement appliquées afin d'homogénéiser les pratiques. Si le conseiller, au cœur de la rentabilité de l'entreprise, n'atteint pas ses objectifs, c'est qu'il ne consent pas un effort maximum pour la pérenniser : « Chaque employé est mis en situation de « responsabilisation » vis-à-vis non seulement de ses propres résultats, mais de ceux de l'entreprise » (Volkoff, 2006, p. 499). Comme le rappelle Philippe Zarifian (2004), le conseiller financier est doublement responsable « d'avoir des comptes à rendre à la direction de l'entreprise » et « d'avoir le souci de la réussite de ses actions face aux clients et publics

et/ou face au système automatisé qui peut, à tout instant, dysfonctionner », double responsabilité en « *tension interne souvent forte* ». Cette normalisation de la mise en œuvre du travail fait reposer l'échec individuel sur les épaules du salarié qui n'applique pas les recettes de la technostructure, alors que la règle est censée être la même pour tous. Ce salarié s'éloignerait de la figure idéale du conseiller financier aux yeux de l'institution. La mesure du travail *dépense d'énergie* n'est finalement acceptée que par les salariés auprès desquels le compromis social fonctionne. Les autres développent une conception différente du « bon conseiller » et refusent de participer à la mesure du travail imposée ou contournent les règles pour exercer le travail au plus près de ce qu'ils en attendent.

3. Une norme qui n'est pas partagée par tous

3.1. Un compromis qui fonctionne auprès des actuels ou théoriques futurs « entrepreneurs »

Le compromis fonctionne principalement auprès de ceux qui adhèrent au système de contribution-rétribution. Prolonger sa journée pour concrétiser les rendez-vous plus que pour faire du service après-vente, c'est le lot de celui que nous avons appelé « l'entrepreneur autodidacte », qui accepte de se remettre en question et d'appliquer les normes qui régissent le travail. Il sait qu'il est évalué pour sa carrière et a pour défi de gravir les échelons et remporter l'adhésion de sa hiérarchie. Le portefeuille client est comparé à une « *entreprise* » dont les résultats doivent être surveillés et les objectifs périodiquement redéfinis pour faire progresser le chiffre d'affaires « *afin de faire du blé et d'être rentable pour l'entreprise* ». L'objectif premier de « l'entrepreneur » est avant tout de parvenir à concrétiser ses ventes pour être repéré par la hiérarchie. « *Identité pour autrui* » et « *identité pour soi* » se conjuguent comme pour le « *responsable en promotion interne* » (Dubar, 2010). La relation avec les pairs prend la forme d'une compétition pour avoir une bonne position dans le classement, la conception de la vie professionnelle relève d'une conception agonistique. Cette interprétation du rôle commercial repose sur un compromis social mobilisateur qui promet une ascension sociale en échange d'une conception du bon conseiller proche de celle émanant de la hiérarchie. Ainsi, ces conseillers, dans la lignée de la stratégie de l'entreprise, ne discutent pas les normes managériales et font toujours « *ce qu'on leur demande de faire* » pour prouver leur loyauté à l'entreprise.

La norme est surtout partagée par la majorité des apprentis conseillers financiers qui jouent leur place en CDI, les autres, peu nombreux, quittant la formation avant la fin. Se sentant évalués en permanence, ayant toujours peur de faire « *un pas de travers* », ils s'évaluent par

rapport aux autres apprentis pour savoir s'ils sont bien placés dans la course au recrutement. L'apprentissage opère, en cours de formation, une « évaluation sélective » des recrues les plus proches de la figure de « l'entrepreneur ». Cette règle du jeu est partagée par l'ensemble des acteurs (Gilson, 2010). La pérennité du dispositif est assurée par cet accord préalable. En ce sens, le système d'évaluation est une « norme partagée » (Trémoulinas, 2008). Contrairement à la règle, « la norme nécessite un accord préalable et sans cesse renouvelé dans l'interaction entre les participants » et « génère de la confiance et donc la pérennité de l'ordre social » (p.283). Ainsi, si les « enseignants » et les « formateurs » ont respectivement pour mission de valider les connaissances (évaluation normative) des apprentis et de les faire évoluer (évaluation formative) en régulant leur enseignement, la mission de tri des « sélectionneurs » est considérée par l'ensemble des acteurs comme la garantie que l'individu convient bien à l'organisation. De même, si les outils de l'évaluation sont censés faire système, permettant de valider les connaissances et de tester les compétences professionnelles et le comportement de l'individu, garantissant son intégration et sa capacité à affronter tout type de situation dans l'exercice de son métier, il est communément admis que les outils de « légitimation de la sélection » (référentiel de formation et portefeuille de compétences) sont les plus à même d'harmoniser l'évaluation de l'apprenti. Les critères de cette évaluation (compétences techniques, adéquation à la culture de l'entreprise, prédisposition supposée à la vente) laissent enfin la place à des critères plus diffus (capacité à se remettre en question et à résoudre des problèmes complexes en mobilisant les ressources de son environnement) sur lesquels les acteurs s'accordent, mais qui ne sont pas clairement explicités à l'apprenti dans un règlement qui en édicterait les modalités. La capacité réflexive de l'individu lors de son auto-évaluation et l'importance accordée aux compétences transversales par l'ensemble des acteurs assimilent la figure du manager à celle du conseiller financier, « cadre professionnel », et constituent les principaux apprentissages de la formation en alternance, mobilisables sur le marché du travail. Toutefois, si les apprentis adhèrent à la norme d'évaluation en cours d'apprentissage pour garantir leur place sur le marché du travail après des expériences souvent chaotiques, ils s'en éloignent une fois en poste et se rapprochent le plus souvent des identifications professionnelles des conseillers en poste qui sont autant « d'autrui significatifs au travail ».

3.2. Quand les conseillers résistent...

La mesure du travail dépense d'énergie ne fait pas l'unanimité car elle met de côté une part importante du travail qui serait insuffisamment évaluée. Alors que « l'entrepreneur » cherche la reconnaissance de son travail dans les yeux de sa hiérarchie pour évoluer, ceux que nous avons appelés « l'assistante sociale » et le « pédagogue » la cherchent davantage dans le

regard du client. Le premier profil valorise la dimension « *d'assistance* » auprès de ceux qu'il perçoit comme des « *usagers* » (Piaud, 2002). Il mesure son travail à l'aune de cette dimension de soutien aux populations en difficulté. Alors que seul le temps de l'entretien est perçu comme productif, il lui arrive, malgré la prescription, de réaliser des « *prestations sociales hors-cadre* » (Gadrey *et al.*, 1998), pensées comme « improductives » par les technocrates, mais qui continuent de rendre les pratiques acceptables pour soi. De son côté, le pédagogue se rapproche du « conseiller-éclairé » (Buscatto, 2002). Sa quête de fidélisation à long terme entre en contradiction avec ce qu'il désigne comme le « *second langage de La Poste* » imposant des résultats immédiats. Sa stratégie consiste à « montrer patte blanche » pour acquérir sa confiance sur le long terme, malgré l'impératif de vente immédiate. Ainsi, le « travail bien fait » est évalué à l'aune de la satisfaction du client et de sa gratification comme le met en évidence Christian, qui représente la figure de « l'assistante sociale » :

« *Que les clients viennent me dire merci, qu'ils me portent des bouteilles, des gâteaux tout ça. Pour moi c'est le plus beau... que les clients soient satisfaits, cela me suffit largement* »
(Christian, gestionnaire de clientèle, fonctionnaire, 47 ans, bureau aixois).

Ces conseillers ne sont pas forcément attirés par le compromis social proposé par La Poste. Une promotion implique théoriquement une mobilité géographique, et, *in fine*, un changement de portefeuille clients. Ils préfèrent dès lors renoncer à la promotion et conserver ceux qu'ils considèrent comme leurs clients, entretenant une dimension territoriale de la sociabilité.

Ainsi, la loyauté n'est pas totale mais paradoxale comme le met en évidence David Mélo qui étudie les CDI « *dans la tourmente* » (2010). Elle repose sur une disposition à jouer le jeu du management afin d'en retirer des profits comme « l'entrepreneur autodidacte ». Or l'appropriation des principes affichés par le management et l'engagement quotidien des salariés se conjuguent avec une distance critique, voire une protestation et un retrait, le plus souvent temporaire, du jeu, portant uniquement sur certaines dimensions du rapport au travail (*ibid.*, p. 135). Une forme de résistance consiste, pour sauver sa place, à « simuler le bon élève » en cas de contrôle. Ainsi, la méthode de vente sera strictement appliquée lors de la visite du moniteur des ventes. David, ce jeune conseiller tout juste sorti de l'apprentissage cherche à se montrer irréprochable en détournant les outils de mesure de la compétence. Dans le dossier client est consigné le « Tripode », symbolisé par trois cercles (les flux/besoins, l'épargne de précaution et les projets et avoirs) faisant partie de la méthode de vente. Son dessin ayant été jugé trop « *brouillon* », il décide d'en tracer un à la règle et au compas et de le dupliquer en cent exemplaires pour le mettre à la place du vrai Tripode dans le dossier client. En conflit avec le conseiller spécialisé en patrimoine qui lui reproche le manque « d'apportage » et ayant « *l'épée de Damoclès* » sur lui, il n'a d'autre choix que de « simuler

le bon élève » pour échapper à la sanction. La résistance peut, au contraire, être explicite. Le retrait peut s'avérer définitif. Ainsi Claudia, qui s'oppose à sa hiérarchie, impose un rapport de forces dans la négociation de la norme. Cette conseillère contractuelle a eu une sanction disciplinaire car elle ne faisait pas le « reporting » de son activité sur le logiciel « SPIC », qu'elle refusait de se rendre à certains « briefs » avec sa DET ainsi que d'être accompagnée par les moniteurs, ce qui serait la cause, aux yeux de sa hiérarchie, de ses résultats jugés insuffisants⁷. Après de nombreux rappels du directeur des ventes qui critique son manque d'investissement, ses résultats lacunaires et sa résistance à l'application des normes, elle est finalement licenciée. La sanction doit servir d'exemple car rares sont ceux, aux yeux de la direction, qui auraient parfaitement intériorisé cette conception du travail et qui respecteraient, *in fine*, le contrat moral proposé. Ainsi, pour certains conseillers entretenant un rapport conflictuel à la profession et à leur hiérarchie que nous avons appelé les « exécutants de la vente », l'aspect commercial qui serait édicté de l'extérieur est rédhibitoire et la contradiction entre les valeurs de l'apprentissage et les contraintes de l'organisation économique est pesante.

Conclusion

Malgré une normalisation extrême du fait professionnel et une quantification du travail pour que celui-ci échappe le moins possible à la mesure, des résistances s'organisent autour de la conception du « travail bien fait ». Pour l'entreprise, la mesure porte sur la contribution aux résultats et le respect des normes définies par la technostructure qui garantirait la performance. Cette mesure repose sur un double mouvement de justification et de responsabilisation des salariés pour contrôler leur adhésion aux normes préétablies. En échange, une promesse de carrière est offerte aux « entrepreneurs autodidactes », en quête de reconnaissance de leur hiérarchie, et la stabilité de l'emploi aux apprentis les plus en adéquation avec le modèle proposé par l'organisation. Pourtant, la majorité des conseillers s'éloigne du compromis social proposé, protecteur mais ébréché, et cherche davantage à *rendre service* au « client ». C'est bien en effet « *sur la base d'une figure du client socialement construite que les acteurs de l'entreprise élaborent leurs plans d'action et leurs pratiques* » (Ughetto, 2002, p. 99). Ainsi, les multiples « visions du client » sont constitutives des modèles professionnels des conseillers, au cœur de leur discours et de leurs pratiques et, finalement, de la mesure du « travail bien fait ».

⁷ Dans le classement des conseillers du Groupement, elle se situait en avant-dernière position.

Bibliographie

- BALAZS G. et FAGUER J.P. (2005). « L'évaluation : un outil au service des politiques des entreprises », in M.C. Bureau et E. Marchal (éds), *Au risque de l'évaluation : salariés et candidats soumis aux aléas du jugement*, Presses Universitaires du Septentrion, pp.53-71.
- BARTOLI M. et ROCCA M. (2006), « Gestion par objectifs et réquisition de compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail ? » in ASKENAZY P., CARTRON D., De CONINCK F. et GOLLAC M. (coord.). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Éditions Octarès, Le travail en débats, Série Entreprise, Travail, Emploi, pp. 21-28.
- BOUSSARD V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin, coll. « Perspectives sociologiques », vol.1, 263 p.
- BUSCATTO M. (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°1, pp. 99-117.
- COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 320 p.
- DEMAILLY L. et DE LA BROISE P. (2009). « Les enjeux de la déprofessionnalisation », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie* [En ligne], 4 | 2009, mis en ligne le 07 mai 2009. URL : <http://socio-logos.revues.org/2305>.
- DUBAR C. (2010) *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, (4^{ème} éd.) (1^{ère} éd. 1991), 251 p.
- GADREY J. et al. (1998), « Formes et coûts de la production de cohésion sociale dans les relations de service public : le cas des guichets à La Poste », *Lien social et politiques*, RIAC, n°40, pp. 75-87.
- GALLENDA G. (2011), *Le Feu aux poudres. Une ethnologie de la « modernisation » du service public*, Paris, Editions du CTHS, coll. Le regard de l'ethnologue, n° 25, janvier 2011, 303 p.
- GARCIA S. et MONTAGNE S. (2011), « Pour une sociologie critique des dispositifs d'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/4 n° 189, pp. 4-15.
- GILSON A. 2010. « L'apprentissage comme mode d'évaluation : un dispositif à 360° », Evaluation et données longitudinales : quelles relations ? XVII^{èmes} Journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, *Relief n°30*, mai, pp.305-314.
- MELO D. (2010), *Les CDI dans la tourmente. Entre loyauté et désarroi*, coll. Débats, Presses de Sciences-Po, 2010, 152 p.
- MONTCHATRE S. (2011), « Ce que l'évaluation fait au travail » Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/4 n°189, pp.42-57.
- PIAUD F. (2002), « Vendeurs ou conseillers ? Les agents d'accueil à France Télécom » in PIOTET F. (Dir.), *La Révolution des métiers*, Paris, PUF, pp. 151-191.
- PIOTET F. (Dir.), (2002), *La révolution des métiers*, Paris, PUF, coll. Le lien social, 362 p.
- PIOTET F., CORREIA M. et LATTES C. (2002), « Les conseillers financiers : le métier et son exercice », Collection de la *Mission de la Recherche de La Poste*, Université de Paris I - Panthéon Sorbonne, Laboratoire Georges Friedmann (CNRS, UMR 8593).
- TREMOULINAS A. 2008. La construction locale d'un ordre social. Négociations des parties de football, *L'Année sociologique*, Vol. 58, pp. 267-298.
- TRAPIER P. 2003, Préface, in Boussard V. et Maugeri S., *Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, l'Harmattan.
- UGHETTO P. (2002), « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la société*, n°56, mai 2002, pp. 99-113.
- UGHETTO P., 2008, « L'employeur exigeant et ses conditions de légitimité », in HUBAULT F. (coord.), *Evaluation du travail, travail d'évaluation*, Toulouse : Octarès, pp. 83-94.
- VOLKOFF S. (2006), « Sous la pression du chef, du client... et de soi-même » in ASKENAZY P., CARTRON D., De CONINCK F. et GOLLAC M. (coord.). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Editions Octarès, Le travail en débats, Série Entreprise, Travail, Emploi, pp. 499-502.
- ZARIFIAN P. (2004). « Travail, modulation et puissance d'action », Paris, L'Harmattan, *L'Homme et la société*, n°152-153, pp. 201-227.