

**Note de lecture de l'ouvrage de Guillaume Tiffon, 2013,
La mise au travail des clients, Paris, Economica**

Sylvie Monchatre

► **To cite this version:**

Sylvie Monchatre. Note de lecture de l'ouvrage de Guillaume Tiffon, 2013, La mise au travail des clients, Paris, Economica. 2014, p. 311-314. hal-01956242

HAL Id: hal-01956242

<https://hal.univ-lyon2.fr/hal-01956242>

Submitted on 15 Dec 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Note de lecture de l'ouvrage de Guillaume Tiffon, 2013, *La mise au travail des clients*, Paris, Economica

Sylvie Monchatre (Université de Strasbourg, SAGE – UMR 7363)

A la suite des travaux extrêmement stimulants de Marie-Anne Dujarier sur le travail du consommateur, l'ouvrage de Guillaume Tiffon apporte une contribution tout à fait précieuse à cette question. Si la première se demandait en quoi consiste le travail demandé au consommateur, Guillaume Tiffon se demande, pour sa part, dans quelle mesure ce travail contribue à l'accroissement – problématique - de la productivité des services. Il défend la thèse selon laquelle les services se distinguent de l'industrie dans leur recherche d'efficacité productive. Loin de se limiter à l'industrialisation de leur procès de production, comme le montrent notamment les travaux de Jean Gadrey, les entreprises de service s'appuient sur une contribution toujours plus grande demandée aux clients, que l'ouvrage propose d'analyser. Pour ce faire, il montre que les clients contribuent tout d'abord à accroître la « force productive » des personnels de contact par l'astreinte qui leur est demandée (chapitre 2) ou la contribution managériale qu'ils apportent (chapitre 3). Mais les clients peuvent également, en tant que coproducteurs du service, contribuer à la création de plus-value, ceci par leur contribution informationnelle (chapitre 4) et la « contre-externalisation » pratiquée par les entreprises (chapitre 5). Défendant l'idée d'une spécificité de la « marchandise service » (chapitre 1), il propose de conceptualiser cette contribution des clients à la production de valeur en termes de « néo surtravail » (chapitre 6).

L'auteur s'appuie sur un matériau composé d'entretiens et d'observations (participante, « dialoguante » et in-situ), collecté dans quatre terrains qui appartiennent, pour trois d'entre eux, à des services « industrialisés » (restauration rapide, grande distribution et centres d'appel) et, pour le quatrième, à des services professionnalisés de kinésithérapie (p. 8-9). La contribution des clients sert ici à analyser, très judicieusement, les leviers spécifiques de recherche de productivité à l'œuvre dans les services, qu'ils soient de type artisanal ou industriel. Si sa démonstration amène l'auteur à se démarquer, avec bonheur, des analyses gestionnaires mais aussi à revisiter Marx d'une manière très pertinente, elle s'inscrit dans une approche tout à la fois prometteuse pour les chantiers qu'elle invite à investir mais limitée en raison de ses propres zones d'ombre. Nous y reviendrons après avoir présenté la richesse des apports de l'ouvrage.

Nous commencerons par la fin (chapitre 6) car il n'est pas inutile de rappeler, comme le fait l'auteur, que la mise au travail des clients est le fruit de stratégies d'entreprises impulsées par des experts en marketing des services. Ces derniers considèrent les clients comme des « coproducteurs » en mesure de contribuer à accroître la compétitivité des entreprises de service (p. 148) dans le cadre d'un échange « gagnant-gagnant ». Ils invitent les entreprises à les considérer comme des « employés partiels », qu'il s'agit d'encadrer, de former, d'évaluer voire de sélectionner mais également de « motiver » en leur proposant un « échange équitable » (p. 150), via des « récompenses » sous forme de baisse de prix. Ce faisant, le marketing des services « naturalise l'idée même d'extraction de valeur » en considérant que la création de valeur provient d'actions gestionnaires de toute nature (p. 151). L'auteur propose en revanche de la rendre visible, ce qui suppose de distinguer la « contribution nécessaire du client », non créatrice de valeur, de sa « contribution productive », génératrice de valeur, et qu'il propose d'appeler « néo-surtravail ».

La « contribution nécessaire du client » est à la prestation de service ce que le « temps de travail nécessaire » est à la valorisation de la force de travail dans le laboratoire secret de la production : elle correspond au temps au cours duquel client et travailleur travaillent pour eux-mêmes. Cette participation du client est précisément ce qui fait la spécificité de la « marchandise » service (chapitre 1), qui consiste à transformer « la condition d'un individu ou d'un bien » (p. 18-19) sur la base d'un « temps de prestation mis à [sa] disposition ». L'auteur est toutefois amené à se démarquer de la définition proposée par Jean Gadrey¹, qui peut s'appliquer à des opérations de transformation matérielle dans l'industrie. Pour lui, la spécificité des services vient du fait que la valeur du résultat est distincte de celle de la prestation, ce résultat étant tributaire de la « contribution du destinataire² » (p. 21). Il propose alors une « modélisation » des services qui intègre la pluralité des acteurs qu'ils réunissent (clients, salariés-experts et prestataires-employeurs), les relations qui les unissent (relations marchande, salariale ou de service) ainsi que les fonctions qu'ils occupent (*front-office* et *back-office*). La schématisation en termes de « pyramide des services » (p. 36) qu'il propose est intéressante mais d'utilité réduite puisqu'elle ne sera plus mobilisée par la suite. L'auteur n'analyse, de fait, que l'interaction entre le « client au visage de chair³ » et le personnel de contact. Il reste silencieux sur le rôle du *back-office* et sur la pluralité des usages de la figure du client dans les entreprises.

L'auteur montre ensuite (chap. 2) que les entreprises de services gèrent leurs flux de clientèle à l'aide d'une organisation qui les conduit à structurer l'« astreinte client », autrement dit, le transfert sur le client du « temps d'ajustement de la rencontre » (p. 42). C'est la raison pour laquelle, dans les services industrialisés, elles planifient un sous-effectif pour densifier le temps de travail du personnel de contact, renforcent la polyvalence des salariés pour résorber les files d'attente en cas de forte affluence (centres d'appel, grande distribution ou restauration rapide), et enfin, jouent sur la parcellisation-déparcellisation des tâches selon l'importance des flux-clients à gérer (forte spécialisation en cas d'affluence, forte polyvalence en période creuse). Dans les services avec rendez-vous, ce temps d'attente est quasi systématisé, tandis qu'il se traduit, dans les services à domicile, par une astreinte client sur des plages de 2 à 3 heures voire sur la journée. On notera que clients et travailleurs subissent, mais sous deux formes différentes, cette astreinte aux exigences du flux : pour les clients, les temps d'attente socialement acceptables sont déterminés par les temps de la concurrence, qui tendent à s'aligner, ce qui signifie qu'il s'agit de temps d'attente économiquement imposés ; de même que pour les salariés, le recours au temps partiel, systématisé pour les personnels de contact du bas de l'échelle, répond moins à une demande de travail en miette qu'il n'est imposé dans le cadre d'une logique de baisse des coûts (p. 60).

La contribution nécessaire du client passe également par le rôle « managérial » qu'il est amené à tenir face aux « experts de *front-office* ». Cette contribution s'effectue via le « flux client », qui fait plus ou moins pression sur les employés, mais est également liée aux asymétries de pouvoir qui se manifestent, en interaction, par le biais du « différentiel de compétence » perçu (p. 69). Ainsi, pour l'auteur, le client n'est pas uniquement « dominé »

¹ Pour J. Gadrey, un service correspond à une « opération visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un destinataire (B), réalisée par un prestataire A, à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C », définition citée p. 19.

² Cf. le temps d'assimilation d'un savoir transmis dans le cadre d'une prestation d'enseignement.

³ Selon l'expression de Franck Cochoy, 2002, Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation, *Sociologie du travail*, 44 (3), 357-380.

Monchatre Sylvie, 2014, Note de lecture de l'ouvrage de Guillaume Tiffon (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Economica, in *Revue française de socio-économie*, n°13, pp. 311-314

(p. 70), il peut également jouer un rôle de supervision des employés, voire se trouver en situation de « délégation de sale boulot » en cas de faible « différentiel de compétence » et de flux pressé - ce qui est le cas avec les caissières dont le travail peut être ostensiblement déconsidéré (p. 72-78). A l'inverse, il s'en remet aux experts de *front-office* selon le principe du mandat quand le différentiel de compétence est élevé et le flux faiblement pressé (cas avec les kinésithérapeutes). La contribution managériale des clients est alors double (p. 84) : non seulement ils contribuent à « donner du sens » au travail des salariés mais, dans la mesure où le travail se réalise sous leurs yeux, ils sont plus ou moins en mesure de contrôler leur activité, se substituant ainsi pour partie à la hiérarchie.

La contribution des clients devient « productive » quand ils font gagner du temps aux salariés en intensifiant leur « contribution informationnelle » (Chap. 4). Dans les services professionnels, la prestation passe par la réalisation d'un diagnostic et la recherche de solutions d'autant plus rapidement trouvées que le client et l'expert parleront le même langage, ce qui suppose une « rhétorique de la vulgarisation » et des « apprentissages opportunistes » (p. 101). Dans les services industrialisés, où les échanges sont standardisés et réduits à la « saisie d'une demande », les clients doivent s'autocontrôler pour la formulation de leur demande (p. 108). Ils s'y soumettent dans le cadre d'un « apprentissage par la gêne », face à « l'agacement contenu » des employés qui les recadrent à l'aide de « suggestions productives » (p. 109) visant à accélérer et orienter leur demande.

Enfin, l'accroissement de la contribution productive des clients passe par des innovations organisationnelles et technologiques (chapitre 5). Le self-service (p. 126) change la « procédure de consommation » en ce qu'il instaure un accès direct aux marchandises qui permet de se passer de vendeurs et donc de réduire le coût du travail salarié. L'autonomie (p. 138) permet de substituer le travail vivant du client à celui du salarié par la mise en place d'automates en libre-accès (guichets automatiques...) ou accessibles à domicile via internet (prestations en ligne), ce qui suppose également de nouveaux apprentissages ou ressources pour les clients (p. 141). L'auteur appelle « contre-externalisation » ce mode de substitution du travail du client à celui des « experts » (p. 143), terme discutable pour décrire ce qui s'apparente davantage à une internalisation du travail du client.

Toutes ces contributions productives des clients alimentent un « néo-surtravail » pour peu que l'on accepte de considérer que le travail dans les services est productif. Cela suppose, dans le sillage des suggestions de Jacques Bidet, d'amender la théorie de la valeur de Marx en y intégrant le temps socialement nécessaire à la vente des marchandises (p. 164-165). Dès lors, si les clients se substituent à des travailleurs productifs, ils le sont eux-mêmes et permettent aux entreprises de réaliser une « néo plus-value extra », obtenue par une substitution des clients aux salariés de *front-office*. Bien que cette néo plus-value puisse être accaparée entièrement par les entreprises, elle peut, en cas de baisse des prix leur procurant une « néo plus-value extra », contribuer à abaisser le coût de prestations qui participent à la reproduction de la force de travail et, par la même, susciter une « néo plus-value relative » (p. 161).

Cette analyse, tout à fait originale et très pédagogique dans son mode d'exposition, laisse toutefois plusieurs questions en suspens. L'ouvrage décrit, en dernière instance, le travail des clients tel que le prescrivent les entreprises de service, dans le cadre des nouvelles « procédures de consommation » qu'elles mettent en place, et présente les justifications de son acceptation. Il décrit les usages attendus de cette force de travail gratuite qui n'a d'autre choix que d'y consentir dès lors qu'elle sollicite d'elle-même ces services plutôt que d'autres

Monchatre Sylvie, 2014, Note de lecture de l'ouvrage de Guillaume Tiffon (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Economica, in *Revue française de socio-économie*, n°13, pp. 311-314

– en cela, elle n'est pas « exploitée » (p. 173). L'ouvrage porte donc bien son titre. Toutefois, il donne essentiellement à voir une économie de la mise au travail des clients à partir des gains que peuvent en tirer les entreprises engagées dans des processus de rationalisation de leurs prestations. Selon une approche déductive, il propose des « modèles » d'analyse qui font souvent écran à la réalité observée, au risque de durcir des oppositions qui apparaissent, au final, assez discutables.

A quelle condition le travail des clients devient-il « productif » - et mérite-t-il, par conséquent, l'appellation de travail ? Pour l'auteur, ce sont des rationalisations, de type industriel ou professionnel, de la « procédure de consommation », qui sont propres aux services et permettent d'augmenter la productivité du travail ou d'y substituer un travail gratuit (p. 159-160). Mais ces rationalisations sont également à l'œuvre dans l'industrie, où le client peut tout aussi bien être mis à contribution pour accéder aux produits de son choix – jusqu'à en concevoir l'assemblage lors de la commande - et où les rationalisations d'ordre professionnel sont également présentes - le développement de la sous-traitance (flexibilité externe) ou de la polyvalence (flexibilité interne) se traduit par la délégation d'opérations techniques à des extérieurs ou à des non-spécialistes qui sont équipés, éduqués et évalués à cette fin. Il est donc difficile de suivre l'auteur sur son postulat d'une spécificité des manières d'agir et de travailler dans les services : dès qu'ils entrent dans des processus de rationalisation visant une meilleure « fécondation du capital », les services se réforment selon des logiques qui les placent sur un *continuum* avec l'industrie.

La spécificité des services tient davantage à la pluralité des acteurs enrôlés dans leur procès de production. Présents sur le lieu de travail, les clients, qui ne sont pas des travailleurs au sens juridique du terme, peuvent, comme le montre très bien l'ouvrage, se comporter comme tels. Leur statut ne détermine en rien un comportement qui ne saurait, pour autant, se réduire à du consentement, comme le suggère l'auteur. Car s'il montre fort bien les formes d'encadrement mises en place par l'organisation du travail pour canaliser le comportement des clients, l'auteur sous-estime le fait que les clients constituent une source d'incertitude par la « rationalité externe⁴ » qu'ils représentent. Il enferme alors les salariés de *front-office* dans un seul registre d'action, en l'occurrence cognitif : il les présente, alternativement, comme les bras armés de l'organisation dès que le différentiel de compétence est en leur faveur - tantôt « experts », alors même que cette qualification peut leur être déniée (chap. 2), tantôt « superviseurs », jouant un rôle d'encadrement des clients (chapitre 3) – ou, à l'inverse, comme saisis d'un « sentiment de servitude » dès que leur expertise n'est pas supérieure à celle des clients⁵.

Au-delà de ses indubitables apports et qualités, l'ouvrage apparaît donc prisonnier d'une modélisation qui fragmente la réalité observée et occulte une dynamique d'activité dont la mise en évidence ne pourrait, pourtant, que servir son ambition d'élucidation du travail des clients. Certes, le client n'est plus ici un « intrus », mais il est devenu un acteur « mis au pas » (p. 7). Or, parce qu'il reste sur le seuil d'une activité davantage déduite qu'analysée, l'auteur n'interroge pas la pluralité des relations à l'œuvre entre clients et salariés, qui sont moins

⁴ Borzeix A., 2000, Relation de service et sociologie du travail. L'utilisateur, une figure qui nous dérange ? *Les Cahiers du genre*, n°28, p. 19-48.

⁵ Pour le cas des caissières, les travaux de Sophie Bernard sont sur ce point beaucoup plus nuancés. Voir Bernard S., 2013, *L'automatisation des services ? Vers la fin des caissières ?*, Toulouse, Octarès.

Monchatre Sylvie, 2014, Note de lecture de l'ouvrage de Guillaume Tiffon (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Economica, in *Revue française de socio-économie*, n°13, pp. 311-314

univoques que ce qu'il décrit⁶. De plus, tout au long de l'ouvrage, les groupes sociaux mis en présence dans ces nouvelles procédures de production/consommation sont invisibilisés. La schématisation retenue réduit les acteurs de ce « drame social du travail⁷ » à des atomes saisis par une dynamique de stimulus objectif / réponse subjective. Pourtant, parce qu'ils sont un terrain privilégié d'intégration des procédures de consommation aux procédures de production – et cela, l'auteur nous en a convaincus - les services constituent un terrain de premier choix pour observer les conditions de mobilisation de collectifs hybrides, ouverts aux clients mais aussi aux bénévoles⁸. Cet ouvrage, résolument stimulant, en explore essentiellement le rivage mais il invite à explorer l'étendue des formes d'activité qui contribuent à la fécondation du capital, ceci quel que soit le statut des « travailleurs » enrôlés à cette fin.

⁶ Nous en montrons des formes alternatives dans Monchatre 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*, n°189, pp. 42-57.

⁷ Selon l'expression d'E. Hugues, 1996, Le drame social du travail, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, pp. 94-99.

⁸ Nous pensons ici aux travaux de John Krinsky et Maud Simonet, 2012, Aux marges du travail, au cœur de son exécution : les temporalités du travail public néolibéral, in P. Cingolani (Dir), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Paris, Eres, pp. 165-187.