



HAL
open science

La valeur des réclamations et la réaction économique. Sociologie et histoire d'un phénomène gestionnaire

Benoit Giry

► **To cite this version:**

Benoit Giry. La valeur des réclamations et la réaction économique. Sociologie et histoire d'un phénomène gestionnaire. Sociologie. Université de Bordeaux, 2016. Français. NNT : 2016BORD0309 . tel-01953454

HAL Id: tel-01953454

<https://theses.hal.science/tel-01953454>

Submitted on 13 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.

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE « Sociétés, Politique, Santé Publique »

SPÉCIALITÉ : Sociologie

Par Benoit GIRY

La valeur des réclamations et la réaction économique

Sociologie et histoire d'un phénomène gestionnaire

Sous la direction de : Olivier COUSIN

Soutenue le 12 décembre 2016

Membres du jury :

Mme CHIAPELLO, Eve	Directrice d'études EHESS	Rapporteuse
M. COUSIN, Olivier	Professeur des Universités CED – Université de Bordeaux	Directeur de thèse
M. FRANÇOIS, Pierre	Directeur de recherche CNRS CSO – IEP de Paris	Rapporteur
M. SMITH, Andy	Directeur de recherche FNRS CED – IEP de Bordeaux	Examineur
M. VATIN, François	Professeur des Universités IDHES – Université Paris Ouest Nanterre	Président du jury

Titre : La valeur des réclamations et la réaction économique. Sociologie et histoire d'un phénomène gestionnaire

Résumé :

Pourquoi et comment les grandes entreprises traitent-elles les réclamations de leur clientèle ? Quels effets ce traitement a-t-il sur les régulations internes des firmes ? Que peut espérer le réclamant ? Cette thèse se propose de traiter ce faisceau de questions par une enquête ethnographique menée dans deux grandes entreprises françaises. S'appuyant sur l'outillage analytique développé par Albert O. Hirschman, elle propose une description historique et sociologique des pratiques de traitement des réclamations. Ainsi, elle souhaite contribuer à la problématique de l'influence du destinataire final d'une marchandise sur les entreprises qui la produisent et la vendent.

Mots clés : Hirschman (Albert O.), Réclamations, Relation-client, Sociologie de la gestion, Sociologie du travail, Sociologie des organisations.

Title: The value of complaints and the economic reaction. Sociology and history of a managerial phenomenon

Abstract:

Why and how do large companies deal with customer complaints? What effects does this treatment have on the internal regulation of firms? What can the customer expect? This thesis proposes to deal with this set of questions by an ethnographic survey conducted in two large French companies. Based on the analytical tools developed by Albert O. Hirschman, it provides a historical and sociological description of the complaint-handling practices. Thus, it wishes to contribute to the question of the influence of the client of a commodity on the companies that produce and sell it.

Keywords: Hirschman (Albert O.), Complaint-handling, Customer relationship, Sociology of management, Sociology of work, Sociology of organizations.

Unité de recherche

Centre Emile Durkheim, CNRS-UMR 5116

3 ter place de la Victoire 33076 Bordeaux Cedex

Cette thèse n'aurait pu se faire sans la confiance et le soutien de mon directeur de recherche, Olivier Cousin. Je remercie les membres de mon jury, Eve Chiapello, Pierre François, Andy Smith et François Vatin de m'avoir fait l'honneur d'accepter de lire mon travail.

Il a bénéficié, tout au long de son élaboration, des commentaires, des relectures et des encouragements des chercheur.e.s du Centre Emile Durkheim, du GRETS et du SENSE. Parmi eux, je remercie tout particulièrement Thibault Bossy, Jérémy Bouillet, Matthieu Brugidou, Vincent Caby, Cécile Caron, Nicolas Charles, Aude Danieli, Marine Delaunay, Mathieu Durand-Daubin, Catherine Grandclément, Jean-Marc Lairaudat, Glenn Mainguy, Elodie Merle, Léo Mignot, Pierre Naves, Julie Patarin-Jossec, Amélie Petit, Carolina Rolon, Laura Rosenbaum, Sarah Thiriot et Juliette Vollet. Je souhaite aussi remercier les personnels de la faculté de sociologie de l'université de Bordeaux pour leur soutien et leur efficacité.

L'exemple, les conseils et les encouragements de chercheur.e.s comme Antoine Bernard de Raymond et Alexandra Bidet ont été essentiels. Jérôme Cihuelo et Marie Benedetto-Meyer ont été des guides, tout au long de l'enquête. Une mention spéciale doit être accordée à Alina Surubaru : son soutien moral et intellectuel fut inestimable.

Ma dernière pensée va à ma famille et mes amis. Du fond du cœur, merci à Michèle et Patrick, mes parents. Je pense à ma grand-mère, Pierrette, à Bernard et Agnès, mon oncle et ma tante, à mes cousines, Cécile et Laura, ainsi qu'à mon frère, Lucas. Enfin, je pense à Ginette et Lionel, qui font partie de ma famille, ainsi qu'à Alicia, ma filleule adorée. Merci à Doms, Tosh, Damien, Bed, Chico, Mehdi, Ali, Toinou, Paulo, Vanou, Jay, Yo, Léa, Julie, d'avoir été là. Enfin, je pense à Murielle, qui m'a tant donné.

Sommaire.

Conventions graphiques	7
Introduction	9
1. Généalogie d'un questionnement.....	10
2. Le « <i>nouveau modèle productif</i> » et la « <i>relation de service</i> » : deux manières d'intégrer le client à l'analyse du travail	19
3. La réclamation	44
Chapitre 1 : <i>Hirschman Revisited</i> . Une sociologie de la réaction économique	57
1. La problématique de Hirschman	58
2. La valeur sociale des réclamations : un état de l'art	70
3. La sociologie de la réaction économique : une enquête.....	101
Chapitre 2 : Genèses et cadres des pratiques de traitement des réclamations.....	109
1. Genèses des pratiques de traitement dans les services du téléphone et de l'énergie.....	115
2. L'expérimentation d'usages gestionnaires : à quoi servent les réclamations ?	124
3. La réaction de Goodman comme « cadre ».....	143
Chapitre 3 : Un moment Hirschman	167
1. La constitution politique d'un espace extrajudiciaire de résolution des litiges marchands : construire la responsabilité du vendeur	168
2. La construction d'un objet économique intéressant : le rôle du marketing scientifique.....	177
3. Les trois modes de diffusion du cadre goodmanien : le champ organisationnel	205

Chapitre 4 : Organiser les pratiques de traitement des réclamations chez Energie et Télécom	231
1. La tâche de traitement dans son milieu technique : formation d'une activité.....	239
2. Les services-réclamations dans l'organisation.....	254
3. Les résolveurs et les analystes : composantes humaines de la réaction.....	276
4. Encadre et contrôler le travail de résolution	286
Chapitre 5 : La réclamation-problème et le travail de résolution.....	305
1. La fabrique des réclamations	305
2. L'enquête et le jugement.....	330
3. L'exécution des décisions	369
Chapitre 6 : La réclamation-indicateur et le travail d'analyse	391
1. L'entreprise comme <i>systeme</i> : une réforme des idéaux de gestion ?	392
2. La mise en forme d'un indicateur	408
3. « Piloter par les réclamations »	436
Conclusion.....	473
Bibliographie.....	479
Glossaire.....	503
Annexes.....	504

Conventions graphiques.

Les extraits d'entretiens semi-directifs sont signalés par une parenthèse en fin de citation contenant le pseudonyme de la personne interrogée, sa fonction (pour le cas des *résolveurs*, nous ne précisons que le niveau de traitement dont ils relèvent) et une lettre identifiant son entreprise :

(Claude, RNP 1^{er} niveau, E)

Les observations rattachées à une affaire sont signalées par leur référence, en gras, au début de l'extrait du carnet d'observation. Cette référence contient le nom de l'agent en charge du traitement de l'affaire, un numéro et la lettre identifiant l'entreprise :

Sophie_2E :

Les questions de l'enquêteur sont intégrées dans les citations lorsque cela s'avère nécessaire à la compréhension. Elles sont signalées par l'ouverture de crochets et une police en *italique* :

« [*Qu'est-ce que vous voulez-dire ?*] »

Les éléments non verbaux pertinents, les éléments de contexte, les gestes et les attitudes sont signalés par l'ouverture d'une parenthèse et une police en *italique* :

« (*Elle montre du doigt une courbe sur un graphique*) »

Les extraits d'entretiens tentent de préserver, dans la mesure de ce qui est nécessaire à la compréhension, les propriétés du langage oral. Quelques rares corrections et incises ont été opérées afin de faciliter l'intelligibilité des citations. Elles sont signalées par l'ouverture de crochets et une police normale :

« Dans l'ensemble, [les résolveurs] apprécient »

Les ouvrages cités sont référencés en note de bas de page.

Introduction

« *Wer, wenn ich schrie, hörte mich denn aus der Engel Ordnungen?*¹ »

L'asymétrie constitutive de l'expérience mystique décrite par Rilke, celle du « je » (*ich*) et de la « hiérarchie », de l'« ordre », de l'« entité collective réglée » (*Ordnungen*²) que l'on atteint par un cri (*schreien*), est facilement transposable à l'expérience marchande ordinaire. Elle est analogue à la confrontation d'un client individuel et d'une grande entreprise lorsque le premier se plaint auprès de la seconde ; lorsqu'il formule auprès d'elle une *réclamation*. C'est là, sans doute, une expérience tout à fait courante dans les économies capitalistes occidentales. Elle est vraisemblablement accompagnée, *mutatis mutandis*, des mêmes angoisses que le cri de Rilke : « je réclame auprès de l'entreprise. Qui m'y entendra ? M'y entendra-t-on, seulement ? Quels effets produira ma démarche ? »

Ces questions du commun sont aussi celles de cette thèse, celles de *la valeur accordée aux réclamations de la clientèle dans les grandes entreprises* : lorsque les clients réclament, les entend-on ? Que signifie qu'on les entende ? Quelle conséquence cette entente a-t-elle sur les façons de produire ou de vendre ? Pour y répondre, elle se propose d'étudier, au sein de deux grandes entreprises françaises, les *pratiques de traitement des réclamations*, en tant qu'elles s'inscrivent dans un phénomène gestionnaire auquel un ouvrage classique, écrit par Albert O. Hirschman, qui en faisait la promotion et l'analyse, donnait le nom de « *fonction de réaction* ». Ce faisant, cette thèse se veut une contribution au débat portant sur *l'influence que le destinataire final d'une marchandise est en mesure d'exercer sur l'organisation de sa production et de sa commercialisation*.

Cette question a longtemps été empêchée par les conditions dans lesquelles s'élaboraient les savoirs en sociologie du travail. Lorsqu'elle s'imposa, à la faveur de l'apparition du client sur plusieurs scènes centrales de la production, elle entraîna une certaine circonspection : elle soulevait de nombreuses interrogations et l'équipement conceptuel à disposition parvenait mal à composer avec cette présence (1). Les tentatives d'intégration de la figure du client à l'analyse

¹ Jean-Yves Masson traduit : « Et qui, si je criais, parmi la hiérarchie des anges, m'entendrait ? » (Rilke, R. M., 1996 [1923]. *Elégies duinésiennes*. Imprimerie nationale, Paris, p. 53). Outre le plaisir de citer Rilke, mettre une telle citation en exergue est une manière de placer un peu plus cette thèse sous le patronage de Hirschman qui évoquait son appétence pour les formules poétiques en ces termes : « Certaines de ces formules poétiques sont comme élançons sur lesquels je m'appuie dans mon travail et qui m'aident beaucoup. [...] les citations poétiques sont pour moi des points d'appui : je me sens plus assuré, plus fort, dans la poursuite d'une pensée. » Hirschman, A. O., 1997. *La morale secrète de l'économiste*. Les belles lettres, Paris, p. 119-121.

² L'idée que les entités, terrestres et célestes, de la mystique chrétienne sont structurées en ordre hiérarchisé est formalisée par les écrits de Denys « le pseudo-Aréopagite » au V^e ou au VI^e siècle. Il en découle que les vérités révélées ne peuvent parvenir sans médiation au simple fidèle. Dans le sens contraire, les demandes ne peuvent directement être faites à Dieu : elles doivent transiter par les différents échelons des hiérarchies terrestres puis célestes. Cf. Denys l'Aréopagite, 2006. *La Hiérarchie céleste*. Editions du cerf, Paris, [CPG 6600-6601].

sociologique du travail se sont cristallisées en deux approches sociologiques distinctes (2). Si aucun consensus n'émerge de leur confrontation, les deux approches conviennent cependant de l'importance de la *réclamation*, comme moment de négociation de l'emprise du client sur l'organisation productive (3).

1. Généalogie d'un questionnement.

Le tiers exclu analytique.

Jusque dans les années 1980, les sociologues s'emploient à thématiser la différence entre les deux scènes du travail que sont l'*industrie* et les *services*¹. La différence majeure consiste en l'absence dans un cas, et la présence dans l'autre, du *client*². L'atelier d'industrie, tel qu'il se donne à voir à l'époque de Talcott Parsons, est un lieu d'où le client est exclu :

« In the typical case of manufacturing industry the typical worker works within the organization. The end result is a physical commodity which is then sold to consumers. The worker has no personal contact with the customer of the firm; indeed no representative of the firm need have such contact except to arrange the settlement of the terms of sale³ ».

Cette exclusion du client se traduit, sur un plan architectural et symbolique, par le thème de la *fermeture* de l'usine, constituée, selon la formule de Marx, en « *laboratoire secret* de la production ». Cette fermeture est le produit d'un état historique des formes de rationalisation du travail industriel. De celle-ci naissent les analogies avec la prison et la possibilité de les ranger toutes deux, prison et usine, sous l'espèce plus large du « dispositif disciplinaire⁴ ». Peut-être faut-il aussi y voir la source de l'une des prémisses du « modèle classique de l'organisation », tel que se le figure les penseurs du début du 20^e siècle, qui postule l'existence

¹ Nous excluons de notre champ d'investigation la question du travail agricole. Le *champ* a certes pu constituer un terrain d'enquête pour la sociologie classique (Weber, M., 1986 [1892]. « Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'est de l'Elbe. Conclusions prospectives ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 65 (1), 65-69). Néanmoins, cette sociologie s'inscrit dans le cadre plus large d'une sociologie de la ruralité, la chronique de la fin d'un monde occupée à annoncer l'émergence d'une société industrielle et technicienne (Mendras, H., 1967. *La fin des paysans*. SEDEIS, Paris), plutôt que dans celui d'une véritable analyse du travail.

² Nous entendons ici par « client » le destinataire final du produit et regroupons sous ce terme générique l'« usager », le « consommateur » et le « client » proprement dit. Nous n'ignorons rien des différences entre ces appellations – différences sur lesquelles a pu s'appuyer l'analyse sociologique. Nous les distinguerons lorsque cela sera nécessaire.

³ Parsons, T., 1956. « Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations - I ». *Administrative Science Quarterly* 1 (1), 63-85, p. 71. Parsons n'est précisément pas un sociologue du travail. On peut dès lors penser qu'il se fait l'écho d'une vulgate relativement courante dans les milieux sociologiques de l'époque dont il est un observateur privilégié. On notera aussi que les analyses de Donald Roy, descriptions si riches de l'écologie de l'usine américaine des années 1940, ignorent complètement la figure du client (Roy, D., 2006. *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*. La découverte, Paris).

⁴ Foucault, M., 1975. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Gallimard, Paris, p. 143-144.

d'une frontière étanche entre un dedans et un dehors de l'organisation¹. Pourtant, dès les années 1940, les sociologues savent que l'usine ne constitue pas la seule scène du travail. Les travaux de William F. Whyte en témoignent :

« [W]e must recognize the fact that the factory is not the only kind of social system to be found in American industry. There are other types of structures [...]. *When workers and customers meet*, in the *service industries*, that *relationship* adds a new dimension to the pattern of human relations in industry. When the customer takes an active part in business activity, the whole organization must be adjusted to his behavior². »

Sur cette seconde scène, la présence active du client est déterminante : elle engendre des effets sur toute la structure sociale et organisationnelle dans laquelle se déploie le travail et les problèmes humains auxquels se confrontent les travailleurs. La perspective sera poursuivie, à la suite de Whyte, à Chicago, par les travaux d'Everett C. Hughes puis de Howard S. Becker, qui définiront les « *service occupations* » (les « activités de service ») par l'existence des « *services relationships* » (des « relations de service ») : « The service occupations are, in general, distinguished by the fact that the worker in them comes into more or less direct and personal contact with the ultimate consumer of the product of his work, the client for whom he performs the service³ ».

Mais cette seconde scène restera longtemps la moins éclairée des deux. Le constat est peut-être encore plus flagrant de ce côté de l'Atlantique. La sociologie française du travail qui se développe à la suite de la Seconde Guerre mondiale est essentiellement une sociologie de *l'ouvrier d'industrie*⁴. Malgré leur connaissance, attestée⁵, des travaux de William Whyte, l'atelier constitue pour les continuateurs de Georges Friedmann le *paysage universel* de l'analyse du travail. Les enquêtes dans les usines forment une matrice empirique d'où est tiré l'essentiel des enseignements de la discipline. Ce faisant, les sociologues s'enferment dans ce que Pierre Rolle nomme le « présent indéfini de l'enquête » : « sous couvert de référer au travail en général, la théorie classique n'examine qu'un travail particulier, repéré dans une situation

¹ Friedberg, E., 1997 [1993]. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Editions du seuil, Paris, p. 40-41 (pour les trois prémisses) ; p. 87 *sqq.* (pour les développements relatifs aux frontières organisationnelles) ; Davis, G. F., 2005 [1994]. « Firms and Environments ». In : Smelser, N. J., Swedberg, R. (dir). *The Handbook of Economic Sociology*. 478-502, p. 478.

² Whyte, W. F., 1946. « When Workers and Customers Meet ». In: Whyte, W. F. (dir). *Industry and Society*. McGraw-Hill, New York, 123-147, p. 123.

³ Becker, H. S., 1951. « The Professional Dance Musician and His Audience ». *American Journal of Sociology* 57 (2), 136-144, p. 136.

⁴ Pour un retour sur les aspects matriciels de ce terrain privilégié, voir Rot, G., 2006. *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*. Octares, Toulouse. Cette centration sur l'industrie est sans doute liée au souci des fondateurs, à l'instar de Friedmann et Naville, d'inscrire leur analyse du travail dans le cadre plus large d'une étude de la « société industrielle » qu'ils voient se déployer sous leurs yeux. Voir, Friedmann, G., Naville, P., 1964. *Traité de sociologie du travail*. Armand Colin, Paris, p. 5.

⁵ D'après Jean-Daniel Reynaud, « Georges Friedmann, dans son séminaire, citait le chapitre "The crying Waitress" du livre de William Foote Whyte ». Cf. Borzeix, A., Rot, G., 2010. *Genèse d'une discipline, naissance d'une revue. Sociologie du travail*. Presses Universitaires de Paris Ouest, Paris, p. 43 (note n° 47).

historique précise¹ », le travail industriel. Il en découle que, jusque dans les années 1980, le client est un tiers exclu de l'analyse sociologique du travail.

La généralisation de l'expérience de service.

A partir des années 1980, la sociologie enregistre un fait nouveau. Une série de textes se font l'écho de la présence d'une figure allogène dans l'usine. Frederik Mispelblom-Beyer remarque :

« [L]es *clients particuliers* de l'industrie, jusque-là assez loin des portes des usines, en sont de plus en plus proches non seulement par les discours tenus par ceux qui prétendent les représenter, mais aussi par le *rapprochement* entre les services et les commerces dans lesquels les produits industriels sont vendus, et les usines où ils sont fabriqués. [...] [L]es ouvriers et les commerciaux des garages agréés Renault, par exemple, font des stages dans les usines, où ils rencontrent d'autres ouvriers à qui ils *parlent* des clients et de leurs propres problèmes avec ceux-ci, dont ils rendent parfois l'usine responsable. Certains constructeurs automobiles proposent des visites de l'usine aux clients qui leur ont adressé des *lettres de réclamation*. Chez Volvo à Uddevalla, en Suède, un client pouvait venir regarder sa voiture en train d'être construite [...]. Et enfin, au moment de la conception des nouveaux produits, par le biais du marketing, et par une association entre ingénieurs, techniciens, plasticiens, mais aussi sociologues et parfois psychologues [...], le "point de vue des clients" est de plus en plus présent au cœur même des usines². »

L'évènement semble participer d'une évolution plus large, enregistrée de façon concomitante par la statistique publique. Si l'on en croit les enquêtes de la DARES et l'INSEE, les années 1980 sont une importante décennie d'intensification du travail³. L'apparition du client sur les différentes scènes productives n'est pas étrangère à ce phénomène. Bien plus que les ordres ou la surveillance d'un chef, la cadence imposée par une machine, les normes de production ou les formes de solidarité technique, à partir des années 1980, le métronome du travail des Français se nomme « demande du client » (tableau 1). Le poids de cette source d'hétéronomie se renforce au cours des trente années qui suivent. Au point que la « demande

¹ Rolle, P., 1988. *Travail et salariat. Bilan de la sociologie du travail. Tome 1*. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, p. 12.

² Mispelblom-Beyer, F., 1999. *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur*. Syros, Paris, p. 224-225.

³ Les écarts entre mêmes variables d'intensité du travail mesurées à 7 ans d'intervalle, entre 1984 et 1991, étaient si spectaculaires qu'ils furent accueillis avec circonspection par les statisticiens. Au terme d'une enquête interne, les données se sont pourtant avérées fiables et se sont vues largement confirmées par les enquêtes suivantes. Voir Gollac, M., 1994. *Donner un sens aux données : l'exemple des enquêtes statistiques sur les conditions de travail*. Centre d'Etudes de l'Emploi, dossier de recherche n° 3, Noisy-le-Grand.

du client » est aujourd’hui, de loin, la contrainte la plus régulièrement citée à propos de la fixation du rythme du travail¹.

Tableau 1. « Votre rythme de travail vous est-il imposé par : »²

	(1978 ³)	1984	1991	1998	2005	2013
Demande client	33,5	39,3	58,8	64,7	65,9	66,7
Norme	*	18,6	36,6	41,4	41,1	42
Surveillance	27,9	17,5	19,8	25,8	26,8	27,5
Automation	*	6,8	16,9	21,3	21,5	22,9
Dépendance collègue	*	11,2	20,8	24,5	25,2	27,7

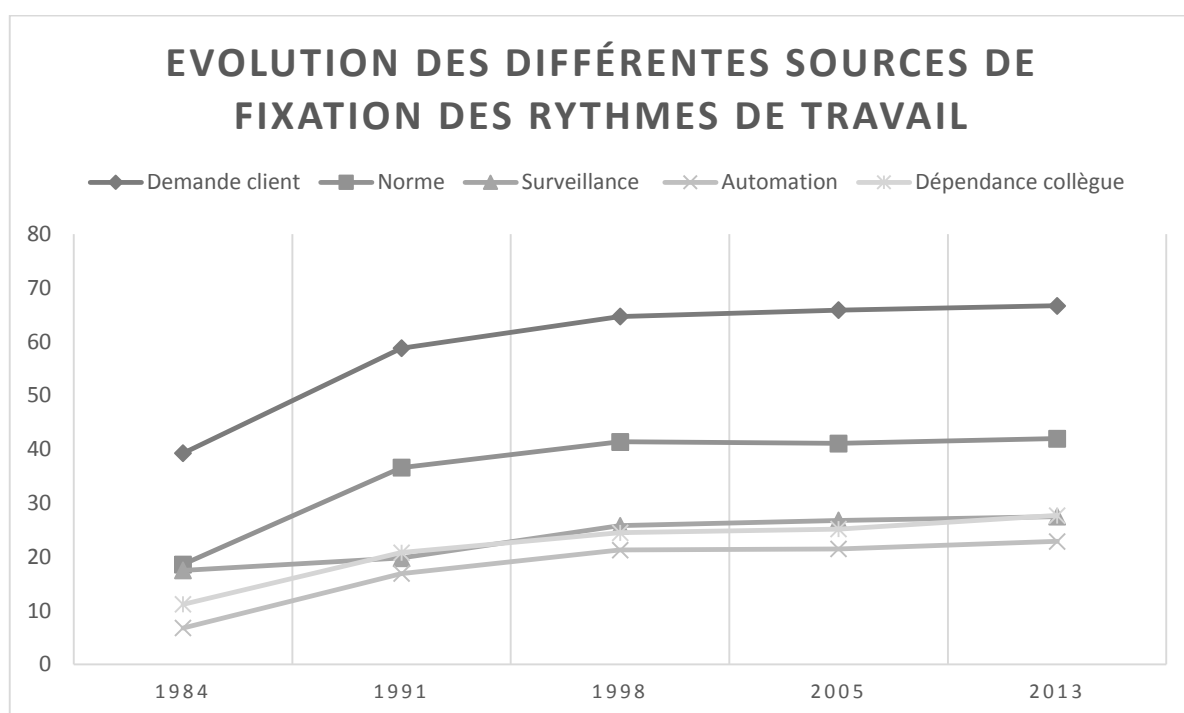


Figure 1. Evolution des différentes sources des rythmes de travail (1984 -2013)

¹ Michel Gollac et Serge Volkoff, sur la base d’une analyse des mêmes données, parviennent à une conclusion différente quant à la domination statistique de cette source d’hétéronomie en soulignant l’importance toujours actuelle de ce qu’il nomme la « contrainte industrielle ». Mais le calcul de cette dernière implique de confondre, en les additionnant, deux types d’indicateurs que je distingue : ceux relatifs à l’*automation* (cadence d’une machine, déplacement automatique d’un produit ou d’une pièce, travail à la chaîne) et ceux relatifs à l’existence de *normes* de production ou de délais. Voir, par exemple : Gollac, M., 2005. « L’intensité du travail. Formes et effets ». *Revue Economique* 56 (2), 195-216, p. 204.

² Les données sont issues des enquêtes « conditions de travail » menées par la DARES et de l’INSEE entre 1984 et 2013. Le traitement statistique a été réalisé par mes soins grâce au logiciel R, sur la base des fichiers bruts fournis par l’ADISP-CMH via le réseau Quetelet.

³ La base étant inaccessible, les données pour l’année 1978 ne concernent que les salariés et sont issues de Molinié, A.-F., Volkoff, S., 1981. « Les contraintes de temps dans le travail ». *Economie et Statistique* 131 (1), 51-58, p. 53.

Dans le même temps, un nombre croissant d'enquêtés déclarent travailler « en contact direct avec le public » (tableau 2). Néanmoins, ces deux variables ne sont que partiellement corrélées et leur degré d'association décroît au fil du temps¹. L'évolution se joue surtout au niveau des enquêtés ne travaillant pas en contact avec le public : en 1991, 31 % de ces individus voyaient leur travail rythmé par la demande d'un client ; en 2013, ils étaient 50 %. La « demande du client » s'est renforcée partout et un rythme de travail imposé par la demande d'un client implique de moins en moins sa présence concrète.

Tableau 2. Pourcentage d'enquêtés déclarant « travailler en contact direct avec le public » entre 1991 et 2013².

Date	%
1991	62,6
1998	64
2005	70,7
2013	76,1

Cette irruption du client est sans doute favorisée par les évolutions de l'économie française. Mais les explications se contentant d'évoquer la « tertiarisation » sont relativement insatisfaisantes. Même le postulat d'une hausse importante du volume des activités de service – ce que ne permet pas de mesurer la « tertiarisation³ » – ne saurait épuiser le phénomène. En effet, toutes les activités sont touchées : des agents jusqu'ici relativement peu exposés au client, comme ceux exécutant des tâches de maintenance ou de production, le sont aujourd'hui, pour la plupart d'entre eux (tableau 3). Entre 1984 et 2013, le nombre d'enquêtés occupant des fonctions d'installation, de réparation ou de maintenance déclarant un rythme de travail soumis à la « demande d'un client » a ainsi augmenté de 32,8 points passant de 29,9 % à 62,7 %. En 2013, plus de la moitié (54,1 %) des actifs occupés « à la fabrication ou à la production » voyaient leur rythme de travail soumis à la demande d'un client alors qu'ils étaient moins d'un quart en 1984. Les agents exerçant des métiers déjà exposés (commerce, secrétariat), se sont contentés de maintenir un haut niveau d'exposition. D'une manière générale, si l'exposition à la « demande du client » demeure corrélée avec le type de tâche, le degré d'association entre

¹ Evolution des V de Cramer : 1991 = 0,44 ; 1998 = 0,37 ; 2005 = 0,34 ; 2013 = 0,21.

² L'indicateur n'est introduit qu'en 1991.

³ La tertiarisation désigne l'augmentation et la progressive domination de la part du secteur tertiaire (secteur résiduel, abusivement assimilé aux « services », le secteur tertiaire est entendu comme tout ce qui ne relève ni du secteur primaire, ni du secteur secondaire) dans le PIB ou la répartition sectorielle des actifs. Ces « secteurs » ne sont que très partiellement significatifs du contenu des emplois qui y sont mobilisés : ils ne désignent que l'activité dominante de l'employeur. Ainsi, une secrétaire travaillant pour une grande industrie manufacturière relèvera du secteur secondaire ; une secrétaire travaillant pour une université relèvera du secteur tertiaire. Pour cette raison, la tertiarisation ne permet que partiellement de préjuger du contenu des activités et des écologies de travail qui y sont liées.

les deux variables est beaucoup moins fort en 2013 qu'il ne l'était en 1984¹ : la « demande du client » est devenue le métronome de la plupart des activités².

Tableau 3. Pourcentage d'enquêtés déclarant que leur rythme de travail est influencé par « la demande d'un client » selon leur fonction.

Tâche principale	1984	1991	1998	2005	2013	Evolution
Etudes, recherche et développement, méthodes	42,6	67,2	74,5	74,4	78,3	+ 35,7
Installation, réparation, maintenance	29,9	46,7	57,6	64,7	62,7	+ 32,8
Fabrication, production, chantier, exploitation	22,6	37,7	50,3	53,8	54,1	+ 31,5
Gestion, comptabilité, fonctions administratives	47,3	70,3	73,5	75,1	77,5	+ 30,2
Nettoyage, gardiennage, entretien ménager	17,1	33,7	38,1	36,8	35,8	+ 18,7
Manutention, magasinage, logistique, transport	55,3	52,4	63,1	60,9	61,6	+ 6,3
Secrétariat, saisie accueil	*	76,4	77	77,5	76,2	- 0,2
Commerce, vente, technico-commercial	*	89,7	89,9	87,7	87,6	- 2,1
Ensemble	39,3	58,8	64,7	65,9	66,7	+ 27,4

Il en va de même pour l'évolution du pourcentage d'enquêtés travaillant « en contact direct avec le public » : il augmente pour toutes les activités, notamment dans les métiers de fabrication ou de production, qui connaît l'évolution la plus importante (+ 17,2 points entre 1991 et 2013) pour s'établir à 43,7 % (tableau 4). A l'exception de celui-ci, plus de la moitié des représentants de chaque métier déclarent travailler « en contact direct avec le public » en 2013. Le degré d'association entre les deux variables reste cependant plus stable que le précédent croisement³.

Tableau 4. Pourcentage d'enquêtés se déclarant « en contact direct avec le public » selon leur fonction.

Tâche principale	1991	1998	2005	2013	Evolution
Fabrication, production, chantier, exploitation	26,5	26,7	44,9	43,7	+ 17,2
Installation réparation maintenance	52,1	54,8	64,8	65,2	+ 13,1
Nettoyage, gardiennage, entretien ménager	56,8	58,4	64,4	72,3	+ 15,5
Manutention, magasinage, logistique, transport	58,3	61,6	56,7	59,6	+ 1,3
Secrétariat, saisie accueil	71	72,7	76,9	80,4	+ 9,4
Gestion, comptabilité, fonctions administratives	59,7	58,7	65	61,2	+ 1,5

¹ Evolution des V de Cramer : 1984 = 35,3 ; 1991 = 33,8 ; 1998 = 28,5 ; 2005 = 27,5 ; 2013 = 13,5.

² A l'exception notable des activités de nettoyage et de gardiennage, pourtant volontiers considérées comme des « activités de service », qui semblent les moins soumises à la « demande d'un client » : ce sont les seules dans lesquelles le nombre d'individus déclarant une telle détermination de leur rythme de travail est encore minoritaire (35,8 %).

³ V de Cramer : 1991 = 0,45 ; 1998 = 0,44 ; 2005 = 0,40 ; 2013 = 0,41.

Commerce, vente, technico-commercial	94,9	93,8	94,5	92,6	- 2,3
Etudes, recherche et développement, méthodes	44,8	44,8	53,8	55,6	+ 10,8
Ensemble	62,6	64	70,7	76,1	+ 13,5

Enfin, cette évolution semble toucher tous les échelons hiérarchiques et les entreprises de toutes tailles. En 1984, si le rythme de travail des salariés des très grandes entreprises (TGE > 1000 salariés) était déjà plus soumis aux principes de l'automatisation, à la surveillance des supérieurs ou à l'emprise de la norme que celui du reste de la population, il était en revanche relativement protégé de « la demande du client » (34,2 % pour les TGE contre 39,3 % pour la population totale). En 2013, ce « privilège » n'est plus : le taux de salariés de TGE déclarant un rythme de travail imposé par la « demande d'un client » dépasse celui de la population générale pour s'établir à 70,9 % (tableau 5). D'une façon générale, les TGE sont de gros contributeurs à l'évolution générale des conditions de travail. Et ce, à tous les échelons hiérarchiques : en 1991, la position de « chef¹ » dans une TGE était, dans près de la moitié des cas, synonyme d'absence de contact direct avec le public ; en 2013, les enquêtés dotés de ce statut ne sont plus que 27,8 % à ne pas travailler en contact avec le public (tableau 6).

Tableau 5. « Votre rythme de travail vous est-il imposé par : » (TGE > 1000 salariés).

	1984	1991	1998	2005	2013
Demande client	34,2	53,8	64	62,1	70,9
Norme	22,5	39,6	45	43,9	46,8
Surveillance	19,8	25,7	32,6	32,8	34,3
Automatisation	11,5	22,22	25,5	26,8	23,3
Dépendance collègue	4,8	5,8	7,5	8,6	7,3

Tableau 6. Pourcentage d'encadrants en contact direct avec la clientèle dans la population totale (N) et dans les très grandes entreprises (TGE > 1000 salariés).

Année	N	TGE
1991	73	56,3
1998	71,3	60,9
2005	76,6	64,2
2013	76,5	72,2

La statistique publique enregistre ainsi une *généralisation de l'expérience de service* (GES) qui s'appuie sur une augmentation des contacts avec le public et une plus grande emprise

¹ Mesuré par la réponse à la question « Avez-vous un ou plusieurs salariés sous vos ordres ou votre autorité ? ».

de la « demande du client » dans la fixation du rythme de travail des enquêtés. Cette évolution semble largement transcender les divisions en secteurs d'activité, en métiers ou en position hiérarchique. Le client s'est imposé partout, contribuant à homogénéiser la scène du travail, remettant en cause la séparation de l'atelier et du guichet, de l'industrie et des services : « Aujourd'hui, écrit Jean-Pierre Faguer, les "relations de services" ne concernent plus uniquement les emplois de service : elles peuvent être observées sur tous les sites de travail, dans les usines, les bureaux, les hôpitaux, les supermarchés, mais aussi à l'université et dans les médias¹. »

Questions et embarras analytique.

La GES pose une question principale (**QP**) décomposable en deux sous-questions (**SQ1** et **SQ2**) :

QP. *La GES participe-t-elle d'une évolution de formes de coordination de l'activité économique ?*

- **SQ1.** La GES implique-t-elle une mutation du rôle économique du client ?
- **SQ2.** La GES implique-t-elle une influence plus importante du client dans la coordination des activités ?

Encadré 1. Coordination des activités et GES.

Qu'entend-on par « *coordination des activités* » ? Le syntagme est emprunté à la tradition gestionnaire². Le terme de « coordination » y désigne l'ensemble des efforts nécessaires à la production collective et à la vente. Autrement dit, il renvoie au mécanisme grâce auquel les agents économiques organisent leurs activités collectives en vue de produire et d'échanger des marchandises.

La question de la division des formes de coordination en espèces différentes est débattue parmi les économistes et les sociologues. L'une des typologies les plus fameuses, celle de l'économie néo-institutionnelle, postule l'existence de deux modes de coordination : la firme et le marché³. Dans la firme, l'allocation des ressources et la coordination des activités se fait par l'autorité de la décision d'un chef⁴ ou l'instauration de règles⁵ ; sur le marché, elle se réalise de

¹ Faguer, J.-P., 2007. « Le "relationnel" comme pratique et comme croyance ». *Agone* 37, 185-203, p. 185.

² Eric Alsène et François Pichault le font remonter au moins jusqu'à Fayol (Alsène, E., Pichault, F., 2007. « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel ». *Gérer et comprendre* 87 (1), 61-77, p. 65 *sq.*).

³ Les différentes formes de régulation relevées par la tradition sociologique ne sont certainement pas facilement réductibles à cette dichotomie.

⁴ Simon, H., 1951. « A Formal Theory of Employment Relationship ». *Econometrica* 19 (3), 293-305.

⁵ Favereau, O., 1989. « Organisation et marché ». *Revue française d'économie* 4 (1), 65-96.

façon impersonnelle par le jeu des prix et des comportements individuels¹. La dichotomie williamsonienne n'est pas nécessairement la plus adéquate : elle échoue notamment à caractériser tout un spectre de formes de coordination intermédiaires qu'elle qualifie, à défaut de mieux, d'« hybrides ». Mais elle constitue un repère important pour nombre d'auteurs, économistes, sociologues ou historien, qui dans leurs écrits opposent marché et hiérarchies².

A notre sens, toute forme de coordination des activités doit être caractérisée en fonction de ses propriétés *structurales*, *pratiques* et *institutionnelles* : sur quelle(s) forme(s) sociale(s), sur quelle(s) pratique(s) concrète(s), sur quel fond institutionnel (règles juridiques, normes sociales, etc.) repose-t-elle ?

	Coordination hiérarchique	Coordination marchande
Forme sociale	Forme organisée et hiérarchisée.	Collection d'acteurs individuels dispersés, forme atomisée.
Pratiques concrètes	Direction, évaluation, discipline, incitations/résistances salariales.	Poursuite autonome de l'intérêt individuel ou (selon les approches) marchandage, négociation, accord.
Fond institutionnel	Contrat de travail, droit du travail.	Contrat de vente, droit du commerce.

Dès lors, de quel mode de coordination relève la GES ? Fait-elle évoluer la structure sociale des entreprises ? Change-t-elle simplement le régime de circulation des consignes ou annule-t-elle l'influence du chef ? Modifie-t-elle le rôle économique des acteurs en présence, leurs obligations mutuelles ?

Mais ces questions entraînaient une sorte d'*embarras analytique*. Jusqu'ici, les situations de travail étaient appréhendées à travers le « prisme salarial³ » : la plupart des événements enregistrés par le sociologue du travail (division du travail, écart entre travail prescrit et travail réel, pauses, sociabilité, état d'esprit des travailleurs, etc.) étaient lus à l'aune des catégories du rapport salarial, qui mettait en relation l'employeur et l'employé et s'organisait autour d'une série d'oppositions (autonomie/contrainte, liberté/subordination, etc.) qui réduisait tacitement le travail à sa forme la plus courante d'encadrement social. Au-delà de

¹ Coase, R., 1937. « The Nature of the Firm ». *Econometrica* 16 (4), 386-405.

² Ainsi, à propos du « putting-out system », Sidney Pollard évoque « *a method of evading management* ». (Pollard, S., 1965. *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*. Harvard University Press, Cambridge, p. 38).

³ Bidet, A., 2007. « La sociologie du travail face au salariat. Paradoxes d'une métrologie salariale ». In : Vatin, F. (dir). *Le salariat. Théorie, histoire et formes*. La dispute, Paris, 131-146. Pour un exemple d'analyse du travail tentant de sortir du prisme salarial, on lira : Bidet, A., 2011. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Puf, Paris.

ses défauts analytiques, cette perspective ne pouvait être cohérente que pour l'analyse du travail d'industrie, tel que l'envisageaient les sociologues avant la GES. Les modèles élaborés pour comprendre les régulations des organisations productives (la théorie du « procès de travail », la théorie de la régulation, la théorie de l'exploitation, etc.) ne prévoyaient pas l'intégration du client.

A ceci il faut ajouter que, ainsi que l'indique Anni Borzeix, la sociologie s'était jusqu'alors « relativement peu ou moins investie que d'autres [disciplines] » sur la question de l'utilisateur/client/consommateur. Dans la sociologie du travail d'alors, il fait « figure d'intrus. Son statut n'est pas vraiment prévu dans notre univers théorique de référence », pas plus que « l'idée que le travail, le contenu même de l'action, puisse prendre la forme d'une relation, d'une intervention sur du vivant et non plus d'une activité de transformation de la matière ». La thèse de Borzeix est alors que « nos catégories, nos explications, nos modèles, nos méthodes et nos objets [se trouvent] perturbés, mis à mal, bousculés et [demandent] à être réexaminés pour pouvoir traiter, sociologiquement, de cet objet¹ ».

Confrontés à ces questions et à ces difficultés analytiques, les sociologues ont tenté d'intégrer le client à l'analyse du travail de deux manières différentes.

2. Le « nouveau modèle productif » et la « relation de service » : deux manières d'intégrer le client à l'analyse du travail.

Le thème du « nouveau modèle productif » et celui de la « relation de service » constituent deux manières distinctes de composer avec la présence du client et de se saisir de la question de son incidence. La première fait fond sur l'idée que la GES participe d'une forme de rationalisation du travail mettant le client au centre des organisations². Il est vrai que la GES est soutenue par une évolution des formes de rationalisation de la production qui tendent à transformer tous les produits en service, à vendre un usage ou un accès, avec ou sans transfert de propriété d'un bien tangible, plutôt qu'un bien fini³. Les sociologies du « nouveau modèle productif » cherchent donc à penser la présence du client comme la conséquence d'un mode de production (2.1.).

La seconde perspective s'emploie à étudier les conséquences pratiques de la rencontre concrète entre un client et un professionnel. Elle ne s'intéresse pas à ce qui a déterminé la

¹ Borzeix, A., 2000. « Relation de service et sociologie du travail : l'utilisateur, une figure qui nous dérange ? ». *Cahiers du genre* 28, 19-48.

² On trouvera un résumé critique de la doctrine de l'orientation-client dans 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* 91 (16), 13-29.

³ Il s'agit de la thèse de la « révolution servicielle » (Ginsbourger, F., 2011. « La révolution des interdépendances ». *Esprit* 10, 101-114) ou de la servicialisation de l'industrie. Les sociologues américains sont témoins de changements identiques dès les années 1960 (Lefton, M., Rosengren, W. R., 1966. « Organizations and Clients: Lateral and Longitudinal Dimensions ». *American Sociological Review* 31 (6), 802-810, p. 802). Elle est défendue par Rifkin, J., 2000. *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*. La découverte, Paris.

rencontre mais s'engage dans une analyse des façons de « faire ensemble » sensible à la diversité et à la contingence des situations (2.2.). Ces deux approches sont difficiles à mettre en perspective. Elles se distinguent sur un plan épistémologique et, à ce titre, ne partagent pas un même projet scientifique, à l'aune duquel il serait possible de les évaluer. Mais elles sont toutes deux relativement insatisfaisantes et invitent à reposer la question de l'influence du client à nouveaux frais (2.3.).

2.1. Le « nouveau modèle productif ».

L'intégration du client dans le schéma d'un modèle productif n'implique pas l'abandon de l'identification de l'organisation à un dispositif disciplinaire. Après tout, Foucault lui-même jugeait le principe de clôture du dispositif disciplinaire « ni constant, ni indispensable, ni suffisant¹ » et envisageait la possibilité que la fermeture du *Panopticon* ne soit pas incompatible avec l'ouverture au regard du public². Investissant le terrain classique de la sociologie du travail et s'inscrivant dans le cadre formé par les économistes de la régulation, certains sociologues cherchent à penser la présence du client comme le trait caractéristique d'un « nouveau modèle productif » s'établissant dans l'espace laissé libre par la déliquescence du modèle fordien. Selon cette perspective, la présence du client participerait d'une forme « nouvelle », et progressivement dominante, de rationalisation du travail³. Celle-ci a d'importantes incidences sur le type de coordination des activités en usage dans la firme. Pour autant, et en dépit des apparences, elle n'est pas synonyme d'une plus grande emprise du client sur les régulations productives.

Les habits neufs de l'hétéronomie du travail dans le « nouveau modèle productif » : le « client-patron ».

Les sociologues des nouveaux modèles productifs⁴ signalent la transformation du rôle économique du client par un emprunt à l'imaginaire salarial : le client serait devenu « patron ». Quelques auteurs se sont fait l'écho de ce retournement symbolique des organigrammes : il

¹ Foucault, M., 1975. *Op. cit.*, p. 144.

² « [L'] aménagement de cette machine est tel que sa fermeture n'exclut pas une présence permanente de l'extérieur [...]. En fait, toute institution panoptique, fût-elle aussi soigneusement close qu'un pénitencier, pourra sans difficulté être soumise à ces inspections à la fois aléatoires et incessantes : et cela non seulement de la part des contrôleurs désignés, mais de la part du public ; n'importe quel membre de la société aura le droit de venir constater de ses yeux comment fonctionnent les écoles, les hôpitaux, les usines, les prisons » Foucault, M., 1975. *Op. cit.*, p. 208-209.

³ Il convient de noter que, ce faisant, les sociologues du « nouveau modèle productif » s'éloignent du constat de la coexistence normale et durable de différents modèles retenu par Robert Boyer et Michel Freyssenet (Boyer, R., Freyssenet, M., 2000. *Les modèles productifs*. La découverte, Paris) pour revenir à la lettre des premiers développements de l'économie de la régulation.

⁴ Dans ce qui suit, on s'intéressera particulièrement à Durand, J.-P., 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Editions du Seuil, Paris ; Laville, J.-L., 2005. *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*. Erès, Toulouse, p. 41 *sqq* ; Mispelblom-Beyer, F., 1999. *Op. cit.*

transparaît dans les doctrines de gestion et les discours des organisateurs¹. Frederik Mispelblom-Beyer relève ainsi les propos tenus par le directeur de la qualité de la Régie Renault en 1988 : « Nous ne travaillons ni pour le chef, ni pour le patron, ni pour des normes, mais pour un client [...]. Seuls nos clients paient nos salaires et garantissent la pérennité de notre emploi. Nos clients sont nos vrais patrons² ».

Le client-patron s'inscrit dans un ordre économique très différent de celui du client-roi (encadré 3) : alors que ce dernier demeure à l'extérieur de l'organisation productive, cantonné à un rôle marchand fondé sur l'expression de leur désir – et reste, à ce titre, relativement indifférent au travail et à son organisation –, le client-patron s'inscrit *dans* l'organisation et acquiert, au moins symboliquement, un rôle dans le processus d'encadrement et de régulation du travail³. Le client est en position de dire non seulement ce qu'il désire, mais aussi ce qui doit être fait, comment cela doit être fait et qui doit être récompensé pour cela. Les développements organisationnels actuels témoigneraient ainsi d'une redéfinition des rapports entre clients et entreprises, un effacement des frontières des organisations et une mutation du rôle économique du client⁴.

Cette métamorphose du client est portée par des modes gestionnaires. Mispelblom-Beyer soutient par exemple que les évocations du client-patron sont « répétées à des milliers d'exemplaires dans quasiment toutes les démarches de qualité totale⁵ », un modèle de gestion qui se diffuse dans les années 1990. Par-delà le lexique, ces évolutions auraient d'importantes conséquences sur le travail et son organisation : « les discours sur les clients ne restent pas que des mots, ils se matérialisent de manière très contraignante dans une nouvelle organisation du travail reposant sur le principe de la commande par l'aval et les flux tendus » qui entraîne une « accentuation de la pression sur le travail⁶ ».

Ainsi que le note Pierre Veltz, ces évolutions ne sont « pas seulement des modifications marginales exagérément amplifiées par les discours des consultants et des gourous⁷ ». Leur importance les constitue même en signes d'un « nouveau modèle productif » tourné vers une plus grande « personnalisation » des offres face à une clientèle « plus exigeante ». Inventé « pour répondre à la crise mondiale de l'accumulation du capital intervenue à la fin des années

¹ Boltanski, L., Chiapello, E., 2011 [1999]. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris, p. 125 ; Philonenko, G., Guienne, V., 1997. *Au carrefour de l'exploitation*. Desclée de Brouwer, Paris.

² Mispelblom-Beyer, F., 1999. *Op. cit.*, p. 220.

³ Il convient toutefois de noter que la métaphore du client-patron a aussi pu être utilisée tout en cantonnant le client à un rôle marchand. C'est le cas de Von Mises qui qualifie parfois le client de « *captain* » ou de « *boss* » mais restreint ses modalités d'intervention au modèle binaire (achat/non achat) : « The real bosses, in the capitalist system of market economy, are the consumers. They, by their buying and by their abstention from buying, decide who should own the capital and run the plants ». Von Mises, L., 1944. *Bureaucracy*. Yale University Press, New Haven, p. 20-21.

⁴ DiMaggio, P., 2001. « Introduction: Making Sense of the Contemporary Firm and Prefiguring Its Future ». In : DiMaggio, P. (dir). *The Twenty-First-Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*. Princeton University Press, Princeton, 3-30, p. 5.

⁵ Mispelblom-Beyer, F., 1999. *Op. cit.*, p. 220.

⁶ *Ibidem*, p. 223.

⁷ Veltz, P., 2000. *Le nouveau monde industriel*. Gallimard, Paris, p. 8.

1970¹ », le nouveau modèle productif, qui émerge « depuis le début des années 1990 », se distingue du modèle précédent (que les économistes de la régulation nomment « fordien »), en ceci qu'il repose sur « la généralisation du principe du juste-à-temps, selon lequel chaque marchandise [...] doit être livrée *en quantité et en qualité requises* à un instant précis *exigé par le client*² ». La firme est ainsi « pilotée par l'aval » – en rupture totale avec le « pilotage par l'amont » du bureau des méthodes, imposé par d'autres modes de rationalisation du travail, comme le taylorisme.

Dans ce modèle, le client est caractérisé par son exigence. C'est ainsi qu'est conçu son rôle : il exige. Ses exigences sont requises par le modèle productif qui en est, pour ainsi dire, à l'origine. C'est aussi cela qui distingue ce modèle du fordisme dans lequel « les pratiques concrètes de consommation se [déroutaient] principalement au sein du ménage dans un lieu protégeant l'individualité³ » d'où il résulte que celles-ci n'étaient « pas directement sous l'influence des rapports de production⁴ » et pouvaient manifester leur logique propre. Dans le nouveau modèle, les comportements des clients sont produits. Leur exigence est un trompe-l'œil, au sens où elle ne saurait être comprise comme l'expression de leur volonté, tant les clients « sont plus modelés par les comportements des entreprises qu'ils n'influencent celles-ci » :

« De fait, ce sont les offreurs qui ont embouché les trompettes de la variété et de la qualité, beaucoup plus que les consommateurs, car, à travers la qualité et plus encore avec la variété, les offreurs cherchent à gagner des parts de marché sur leurs concurrents. Ce ne sont pas les clients qui ont demandé que les trois producteurs mondiaux de lessive leur offrent plus de quarante marques aux résultats quasi identiques. [...]. Ce ne sont pas les individus-clients qui sont devenus “naturellement” plus exigeants : ils le sont devenus parce que le système économique a produit une offre de plus en plus variée et de meilleure qualité. *Ils sont plus modelés par les comportements des entreprises qu'ils n'influencent celles-ci* : cette conception du rapport entre clients et offreurs, ou entre individus et entreprise, explique combien le consommateur qui est aussi salarié l'autre partie de la journée se trouve conduit à accepter nombre de situations de travail formatées par la concurrence, situations auxquelles il préférerait peut-être échapper⁵ ».

Le point avait déjà été soulevé par Frederik Mispelblom-Beyer qui soulignait le rôle de la publicité dans la production des exigences de la clientèle en matière de qualité, corrélat du

¹ Durand, J.-P., 2004. *Op. cit.*, p. 13.

² Durand, J.-P., 2004. *Op. cit.*, p. 14, je souligne.

³ Aglietta, M., 1997 [1976]. *Régulation et crises du capitalisme*. Odile Jacob, Paris, p. 183.

⁴ Aglietta, M., 1997 [1976]. *Op. cit.*, p. 183.

⁵ Durand, J.-P., 2004. *Op. cit.*, p. 19-20, je souligne.

durcissement des conditions concurrentielles du marché¹. L'accroissement de l'exigence du client n'apparaît donc pas *ex nihilo* : elle est le produit du nouveau modèle productif.

La coordination hiérarchique et la « démission du prescrire » : la thèse du remplacement.

Pour être produites, ces exigences n'en sont pas moins réelles. Leurs implications sur les conditions de travail sont même nombreuses. La personnalisation des offres, induite par l'exigence du client, irait par exemple de pair avec la personnalisation des situations de travail. « Le client, remarque Danièle Linhart, est explicitement présenté comme un individu, une personne dont il faut respecter les spécificités, les exigences particulières, et implique en retour une personnalisation de la production des biens et services qui le concerne, par le biais d'une personnalisation des situations de travail et du traitement des salariés² ».

En tant que source d'hétéronomie, la « demande du client » se distingue notamment par sa rythmicité. A la différence de la cadence régulière imposée par la machine ou le chronomètre du surveillant, le rythme que la « demande du client » impose au travail serait fondamentalement *irrégulier*³. C'est tout le rapport au temps qui s'était établi depuis le taylorisme qui s'en voit modifiée⁴. La polarisation sur le client se distingue aussi par le glissement de sens qu'elle fait subir à la notion de qualité : dans le nouveau modèle productif, la qualité ne se définit plus par des critères fixés a priori par les organisateurs, mais par la *satisfaction du client* ou, à tout le moins, par des critères fixés en référence à celle-ci. Le client assoit finalement la légitimité de l'évolution des modes de production. A l'égard du nouveau modèle productif, il joue ce double rôle de conséquence et de cause ; il en serait à la fois le moyen et la finalité.

Cette prise de pouvoir du client sur le travail et son organisation, ce « nouveau rôle organisationnel », implique, en contrepartie, une perte d'influence de la coordination hiérarchique, voire une remise en cause de la structuration hiérarchique des entreprises selon la

¹ « Si les clients sont de plus en plus exigeants en matière de qualité, au sens où ils supportent moins bien qu'avant qu'une voiture neuve tombe en panne ou qu'un produit industriel présente des défauts, c'est parce que les entreprises concurrentes les y incitent : la publicité elle-même est fondée sur la critique de la non-qualité. Leur demande n'est prise en compte que dans la mesure où elle convient aux entreprises, qui l'ont au préalable orientée et attisée. La boucle tend ainsi à être bouclée : une demande suscitée par les entreprises elles-mêmes se met à les guider. » Mispelblom-Beyer, F., 1999. *Op. cit.*, p. 225.

² Linhart, D., 2002. « Sur l'innovation ». In : Alter, N. (dir). *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. La découverte, Paris, 105-127, p. 108.

³ Sur cette base, les sociologues définissent « la contrainte marchande » (« l'ajustement du travail à la demande ») définie en opposition à « la contrainte industrielle » (liée aux « normes et cadence des machines » ; Gollac, M., Volkoff, S., Wolff, L., 2014. *Les conditions de travail*. La découverte, Paris, p. 67) : « La contrainte industrielle engendre une pression forte et peu flexible. [...] La contrainte marchande est plus flexible mais moins prévisible. » Boisard, P., Cartron, D., Gollac, M., Valeyre, A., 2002. *Temps et travail : l'intensité du travail*. FEACVT, Dublin, p. 2.

⁴ Coriat, B., 1979. *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*. C. Bourgeois, Paris.

thèse de « l'horizontalisation des firmes¹ ». Pierre Veltz souligne ainsi le « déclin généralisé des schémas hiérarchiques et pyramidaux au profit de schéma en réseau, plus ou moins maillés² » destinés à satisfaire aux critères « d'autonomie et de réactivité » nécessaires pour « servir le client³ ». Chez J.-P. Durand, c'est « la transversalité (ou *intégration fonctionnelle*) qui tend à se substituer à la verticalité hiérarchique⁴ », ce qui revient, dans un modèle qui établit la demande du client comme point de départ du procès de travail, à reconnaître l'importance de l'*acte* du client : « la discipline est dans le flux » et, à l'origine du flux, le client. Dans l'organisation, le client devient « celui qui s'interpose pour réconcilier salariés subalternes et managers. Il a entre autres fonctions celle de ravalier tout le monde au même niveau : direction comme employés sont au service du client⁵ ».

Dès lors, le travail, son organisation et, *in fine*, le produit, doivent de moins en moins à l'action des managers, de plus en plus à celle du client. C'est en substance ce que prétend Dominique Dessors lorsqu'elle prétend qu'aujourd'hui « la prescription incombe au client ». Dans ce mouvement, une bonne part des prérogatives de l'encadrement lui reviendrait :

« L'organisation du travail affiche de moins en moins sur quels critères elle évalue le travail. Ces critères ne sont assumés que comme le relais de critères extérieurs aux décisions de l'entreprise : les *desiderata* du client, auxquels elle prétend devoir se soumettre entièrement. Le discours de cette obligation est lui-même légitimé par le contexte concurrentiel. L'ensemble préside alors officiellement aux évolutions massives vers la flexibilité et l'intensification du travail [...]. Parallèlement les *desiderata* des clients sont travaillés par l'entreprise par le biais de sa communication externe : elle délègue à des campagnes publicitaires les promesses qu'elle dit s'engager à tenir. Or sur la base de telles commandes, les professionnels de ce type de communication trouvent-ils peut-être matière à plus de satisfaction "créative" en promettant la lune, en appelant au rêve, au féérique, et en jouant de l'humour d'une exigence parfois insolente. [...] Au final, l'entreprise met en confrontation directe des salariés, livrés à eux-mêmes en termes de directives réalistes, avec les désirs sans nuances d'une clientèle. Cette confrontation est donc violente⁶ ».

L'action des managers consisterait aujourd'hui moins en la production d'ordres et de consignes destinées à organiser l'activité qu'en une stimulation de la demande par le biais de la

¹ Le rejet de la hiérarchie est une composante du nouvel esprit du capitalisme identifiée par Luc Boltanski et Eve Chiapello. Les auteurs la mettent en rapport avec l'émergence de la « demande du client » comme ressort de mise au travail : Boltanski, L., Chiapello, E., 2011 [1999]. *Op. cit.*, p. 120 ; p. 138.

² Veltz, P., 2000. *op. cit.*, p. 18.

³ *Ibidem*, p. 8.

⁴ Durand, J.-P., 2004. *Op. cit.*, p. 20.

⁵ *Ibidem*, p. 111.

⁶ Dessors, D., 2002. « Le client est roi. La prescription lui incombe ». In : Hubault, F. *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Octares, Toulouse, 247-252, p. 250.

publicité (la « communication externe ») et en un contrôle *a posteriori* de la qualité du travail évaluée à l'aune de la *satisfaction du client*. Sous une forme limite, l'organisateur, par ce détour par le marché dans le circuit normatif d'encadrement, n'engagerait plus sa responsabilité dans l'organisation de l'activité, ni même dans les critères d'évaluation du travail. Le salarié, autrefois exécutant d'une activité pensée par d'autres, se trouverait aujourd'hui « livré à lui-même ». Le contrôle consisterait dès lors simplement à « juger des échecs, dont la responsabilité sera renvoyée à l'incompétence et/ou à la personnalité du salarié¹ ». Les organisateurs abandonneraient ainsi le terrain de la consigne. C'est ce renoncement, cette « substitution du client-roi au patron ou au chef² », que la psychodynamique du travail nomme la « démission du prescrire³ ».

La présence du client constituerait ainsi le revers de l'autonomie laissée aux exécutants dans le « nouveau » modèle productif. Cette autonomie trouverait sa source dans le besoin d'adaptation aux demandes du client, nouvelle figure de l'hétéronomie du travail. Celui-ci occuperait l'espace laissé libre par des managers au rôle moins certain, qui lui délègueraient tout ou partie de leurs prérogatives de contrôle. L'autonomie accordée par les supérieurs hiérarchiques se paierait d'une soumission renouvelée (ou nouvelle, selon les cas) aux clients de l'entreprise et une responsabilisation des salariés. Nous assisterions ainsi à une transformation des formes de *contrôle*⁴ (figure 2).

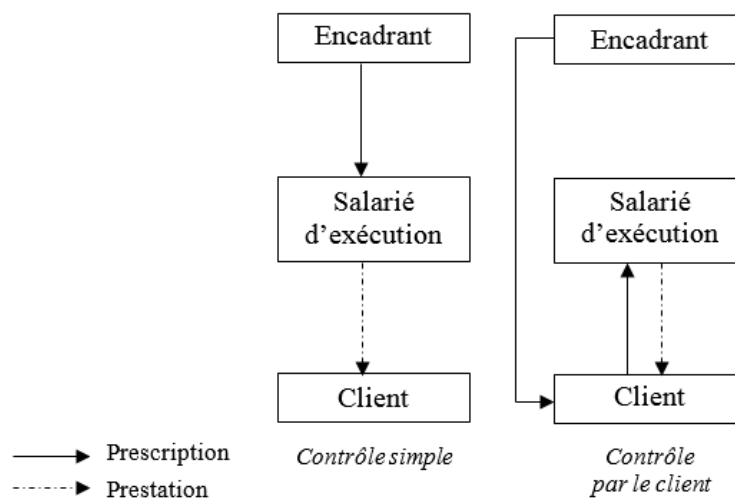


Figure 2. Du « contrôle simple » au « contrôle par le client ».

¹ Dessors, D., 2002. *Op. cit.*, p. 251.

² Gollac, M., Volkoff, S., 1996. « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 114, « Les nouvelles formes de domination dans le travail (1) », 54-67, p. 59.

³ Dessors, D., 2002. *Op. cit.*, p. 252.

⁴ On retrouve des propositions similaires chez Hanique, F., 2004. *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Eres, Paris, p. 192 : « la direction confie au client un pouvoir d'évaluation des prestations rendues. Traditionnellement, les notions de contrôle et d'évaluation étaient uniquement traitées au sein de l'institution et relevaient de la hiérarchie interne. Désormais, le contrôle s'externalise et on assiste à ce qui s'apparente à un retrait progressif de la hiérarchie au profit de l'évaluation personnelle du client » ; ou chez Boltanski, L., Chiapello, E., 2011 [1999]. *Op. cit.*, p. 136 ; p. 138.

Encadré 2. Le contrôle ou la coordination des activités au sein de la firme capitaliste.

L'historien Richard Edwards propose de nommer « contrôle » le mode de coordination propre à la firme capitaliste¹. Chez Edwards, le contrôle se définit comme « la capacité pour le capitaliste et/ou le manager d'obtenir, de la part des travailleurs, l'activité productive désirée² ». Il s'agit de l'ensemble des techniques mobilisées par les encadrants pour que « les choses soient faites » (*getting things done*). Ce « contrôle » se distingue de la simple « coordination des activités » dont il constitue une modalité particulière. Plus générique, la « coordination » méconnaît la dimension proprement *capitaliste* du rapport hiérarchique. Le « contrôle » est, à l'inverse, une forme de coordination inhérente à la relation d'*exploitation* ; c'est un outil managérial destiné à dépasser les contradictions des rapports sociaux de production capitalistes induites par le rapport salarial en tant que ce rapport, intrinsèquement conflictuel, met en relation un prolétaire et un capitaliste (ou son représentant) aux *intérêts structurellement divergents*³.

Selon Edwards, tout système de contrôle est fait de trois composantes : la *direction*, l'*évaluation* et la *discipline*. La *direction* désigne « une méthode par laquelle un encadrant dirige une tâche en précisant ce qui doit être fait, dans quel ordre, avec quel degré de précision ou de soin, et dans quel laps de temps » ; l'*évaluation* renvoie à « une procédure au cours de laquelle l'encadrant supervise et évalue le travail pour corriger les erreurs et autres ratés de la production, pour évaluer la performance de chaque travailleur et pour identifier les individus ou les groupes d'individus qui n'exécuteraient pas leur tâche de façon adéquate » ; enfin la *discipline* désigne « un équipement utilisé par l'encadrant pour punir et récompenser les travailleurs, de façon à susciter de la coopération et de renforcer le respect des consignes de l'encadrant du procès de travail »⁴.

Le contrôle du travail des exécutants par les encadrants peut être direct ou médié (Richard Edwards dit « structural »). Le contrôle est direct lorsque le salarié reçoit consignes, évaluation et récompenses dans le cadre d'une relation non équipée avec son supérieur ; lorsqu'il est médié, il peut l'être par des appareils (comme la chaîne de montage) ou des règles écrites (comme les normes ISO) qui constituent une médiation entre l'encadrant et l'exécutant.

¹ Edwards, R., 1979. *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Basic books, New York. Les recherches d'Edwards se placent dans la filiation des auteurs radicaux américains, comme Stephen Marglin (Marglin, S., 1974. « What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production ». *Review of Radical Political Economics* 6 (2), 60-112) ou Harry Braverman (Braverman, H., 1998 [1974]. *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press, New-York).

² Cette définition est une traduction quasi-littérale de celle proposée par Edwards, qui définit le contrôle comme « the ability of capitalists and/or managers to obtain desired work behavior from workers ». Edwards, R., 1979. *Op. cit.*, p. 17.

³ Edwards, R., 1979. *Op. cit.*, p. 16-17.

⁴ Edwards, R., 1979. *Op. cit.*, p. 18.

Richard Edwards nomme ces formes de contrôle, respectivement, contrôle « simple », « technique » et « bureaucratique ». Toutes ces formes de contrôle sont des tentatives de déjouer les résistances des exécutants. Le *contrôle simple* prévaut dans les petites unités de production, où la présence et la proximité du chef lui permettent de dicter ses consignes et d'administrer directement récompenses et sanctions sans intermédiaire. Le « *contrôle technique* » ou « *bureaucratique* » s'impose quand les dimensions de la firme sont telles que le contrôle simple ne permet plus de déjouer les résistances des prolétaires.

Mais dans ces trois cas, le contrôle est l'apanage du capitaliste ou des managers mandatés par ces derniers pour opérer le contrôle. Cette restriction est flagrante dans le contrôle direct mais les deux dernières formes ne sont elles-mêmes conçues que comme le prolongement du travail de contrôle de l'encadrant. Elles ne sont pas le produit d'une normativité qui leur serait propre : elles sont centrées sur un principe d'exploitation. Le manager peut être salarié mais n'est envisagé que comme le représentant des intérêts du capitaliste¹.

Pour certains sociologues, comme Fuller et Smith, qui reprennent (sans le citer) les catégories d'Edwards, le client constitue un nouveau mode de « contrôle du travail² ». Dès lors, le débat existe de savoir si ce nouvel acteur est un intermédiaire ou un médiateur³, s'il n'est qu'un prolongement de l'action managériale ou s'il porte en lui une forme de normativité propre. Fuller et Smith penchent pour la première option : « Managers now have formally designated accomplices in controlling workers, insofar as they exploit customers for their observations about how service is delivered. In sum, consumers' reports broaden *managerial* power, augmenting it with *customer* power⁴ ». Le maintien du terme « contrôle » ne justifie qu'à la condition de considérer, comme Fuller et Smith par exemple, l'action du client comme le simple prolongement de celle des managers.

Sociologie des dispositifs de gestion et la figure du client.

Ce point de vue peut être radicalisé. Les sociologues de la gestion, plus précisément ceux s'intéressant aux *dispositifs de gestion*, voient dans la mobilisation du client une manœuvre managériale. Le client dont il est question serait en réalité un client fantôme,

¹ Ce point est âprement discuté par la tradition économique et, dans une moindre mesure, sociologique : avec la dissociation de la propriété et du contrôle (Berle, A. A., Means, G. C., 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan, New-York), le manager-salarié peut-il toujours être considéré comme le simple représentant des intérêts du capitaliste ? La plupart des sociologues se rangent aujourd'hui à l'avis, résumé par Valérie Boussard, que « les managers, même lorsqu'ils sont dirigeants, ne se confondent pas avec les propriétaires et les actionnaires » (Boussard, V., 2008. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Belin, Paris, p. 20).

² Fuller, L., Smith, V., 1991. « Consumers' Reports: Management by Customers in a Changing Economy ». *Work, Employment & Society* 5 (1), 1-16, p. 4.

³ Latour, B., 2006. *Changer de société, refaire de la sociologie*. La découverte, Paris, p. 58 sq.

⁴ Fuller, L., Smith, V., 1991. *Op. cit.*, p. 11.

construit de toutes pièces ou, à tout le moins, un client fortement instrumentalisé par le management qui y trouverait une source de légitimité¹.

La spécificité de cette approche ne réside pas tant dans l'analyse du client ou du consommateur comme « construit » – cette perspective avait déjà été investie par des auteurs d'obédiences aussi différentes que Franck Cochoy² ou Louis Pinto³. Les désirs du client étaient tout aussi « construits », quoique selon des modalités différentes, chez Jean-Pierre Durand ou Frederik Mispelblom-Beyer qui enseignent que bien avant de conférer au client une quelconque prise sur le travail et son organisation, les exigences de celui-ci sont le produit nécessaire d'un mode de production. Mais répétons-le : dans cette perspective, bien que « produites », ces exigences n'en sont pas moins réelles.

La position de la sociologie de la gestion est légèrement différente. Sa première originalité – outre qu'elle se propose d'observer directement le processus d'intégration du client par une analyse du travail gestionnaire – réside dans l'usage du concept de *dispositif*, emprunté à Michel Foucault, qui permet de rattacher cette construction du client à une fin : le client est mobilisé pour « réaliser la volonté managériale ». « Les dispositifs, écrit Salvatore Maugeri, constituent en quelque sorte la courroie de transmission de la volonté managériale en direction des salariés à travers l'ensemble de la ligne hiérarchique. Ils supportent, en d'autres termes, le projet de gestion des directions d'entreprise et constituent le média de son exécution en même temps que l'instrument de son contrôle. Il s'agit de ce point de vue d'objets complets, *totaux*, sinon totalitaires : ils visent à normer le travail, à le cadrer et l'encadrer, tout en l'instrumentant⁴ ».

En ce sens, la présence du client sur la scène du travail est moins la marque d'une démission managériale que celle de son emprise. Le client ne pèse d'ailleurs *pas vraiment* sur les régulations des organisations productives et marchandes, sinon comme catalyseur des régulations hiérarchiques. Il n'a, pour ainsi dire, pas d'« effet propre » sur le travail et son organisation. En tant que garant métasocial, son statut est symboliquement équivalent à celui

¹ Sur ce dernier point, ils rejoignent Danièle Linhart lorsque celle-ci compare la figure du client à « la science dans l'argumentation taylorienne ». Linhart, D., 2002. *Op. cit.*, p. 111.

² Selon Cochoy, la figure du client a été « créée » conjointement par la grande entreprise et le législateur. Les grandes entreprises auraient, à la fin du XIX^e siècle, segmenté leur marché et instauré des principes de satisfaction garantie, avec remboursement en cas de mécontentement : ainsi, elles « inventèrent le client », affirmèrent son pouvoir et s'assurèrent sa fidélité, afin de réduire les incertitudes liées à l'écoulement de leurs marchandises. Le législateur s'employa quant à lui, au même moment, à attacher une série de droits à ce nouvel acteur, s'offrant ainsi une prise indirecte sur l'activité des firmes. Dans ce schéma, l'élaboration collective de cette figure a ouvert une brèche comportementale, autorisant la production d'attitude consumériste chez des individus concrets, endossant un rôle construit par d'autres. Le client abstrait aurait ainsi précédé le client concret. Cf. Cochoy, F., 2002. « Une petite histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation ». *Sociologie du travail* 44, 357-380.

³ Pinto, L., 1990. « Le consommateur : agent économique et acteur politique ». *Revue française de sociologie* XXXI (2), 179-198.

⁴ Maugeri, S., 2006. « Introduction ». In : Maugeri, S. (dir). *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*. L'Harmattan, Paris, 11-58, p. 14.

du Dieu des catholiques, une entité abstraite ne pouvant s'exprimer que par la voix d'un clergé acquérant, au passage, autorité et emprise :

« La domination s'exerce désormais au *nom du client*. [...] Cette entité idéale est devenue une sorte d'équivalent symbolique de *Dieu* : c'est en son nom que se déploient les nouvelles stratégies économiques et organisationnelles. Le client est devenu la nouvelle "idole" [...]. Les délocalisations, les licenciements, le chômage, la précarité, etc., sont les nouvelles calamités qui s'abattent sur nous parce qu'on ne respecte pas les *tables* de la loi économique, *parce qu'on ne fait pas ce qu'il faut pour le client, pour le marché*... Et le management est leur porte-parole. C'est lui qui, nouveau prophète, est en contact avec la *voix du client* et répand sa parole sur l'humanité aveugle. [...] Naturellement, on fait dire tout et son contraire à ce nouveau dieu et les *best sellers* du management constituent autant de "livres" de la nouvelle *Bible* compilée par le management ; ils en possèdent les mêmes caractéristiques ésotériques et amphigouriques¹. »

Puisque, « naturellement, on fait dire tout et son contraire à ce nouveau dieu », la « parole du client » ne peut avoir une consistance propre qui permettrait de lui prêter un effet *distinct* sur la manière dont s'organise le travail. Elle ne saurait constituer une « rationalité externe », selon le mot d'Anni Borzeix. Loin d'être le *sujet* de l'espace marchand décrit par la doctrine libérale, le client est l'*objet* des pratiques managériales. Sa présence ne change donc rien au mode de régulation du travail : elle permet simplement de maintenir le principe de la coordination hiérarchique *en l'état*.

A la limite, la parole du client peut très bien n'avoir jamais été prononcée. Il est même gênant qu'elle le soit ; il convient donc de contenir l'activité critique et l'expression des exigences de la clientèle comme on établit un cordon sanitaire. L'ouverture de nouveaux canaux de communication, d'une façon paradoxale, participerait de cette stratégie d'encadrement et de canalisation de la parole du client².

Encadré 3. Les métamorphoses du client dans la littérature sociologique.

¹ Maugeri, S., 2006. *Op. cit.*, p. 27-28.

² Benedetto-Meyer, M., Raimond, E., 2011. « La relation client 2.0 : favoriser ou contraindre de nouveaux modes d'expression des clients et des salariés ? ». In : Benedetto-Meyer, M., Maugeri, S., Metzger, J.-L. (dir). *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*. L'Harmattan, Paris, 245-273 ; Benghozi, P.-J., 1998. *Op. cit.*, p. 15 ; Amiech, M., 2005. « Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée au service du client ». In : Linhart, D., Moutet, A. (dir). *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*. La découverte, Paris, 235-268, p. 258-259.

Le « client patron » et le « client Dieu » ne sont pas les seules figures récurrentes du corpus sociologique. Les sociologues ont souvent pris le parti de dire l'évolution du rôle économique et du pouvoir du client en l'associant avec diverses figures mobilisées pour leur puissance d'évocation. Nous en avons recensé quatre et tenté de les replacer dans un espace d'attributs (tableau 7).

Tableau 7. Espace d'attributs des différentes figures du client.

	Pouvoir +	Pouvoir – ou =
Rôle changé	« Client Patron »	« Client Travailleur »
Rôle identique	« Client Roi »	« Client Dieu »

Le *topos* du « client-roi » ou de la « souveraineté du consommateur¹ » constitue l'une des premières manières de dire l'influence du client dans les jeux productifs et marchands. Dans certaines métaphores politiques plus récentes, le marché est une démocratie et le client devient l'équivalent économique du citoyen². En soi, le thème du client-roi ne change pas le périmètre d'intervention du client qui reste circonscrit dans un domaine marchand : le client-roi se contente d'opérer des choix sur un marché³. Tout au plus signale-t-il un état des rapports de force sur les marchés, aujourd'hui « dominés par la demande⁴ ».

La figure du « client travailleur » renvoie, quant à elle, à la thèse selon laquelle les formes actuelles d'organisation de la production mettraient les clients « au travail ». Elle prolonge les thèmes du « coproducteur », de la « servuction⁵ », du « *prosumer*⁶ ». La figure du « client travailleur » suggère l'évolution du rôle économique du client, qui n'est plus maintenu dans un rôle de validation marchande de la production : il *travaille*. Cette position implique néanmoins une certaine emprise des managers sur son activité qu'ils encadrent et contraignent : en ce sens, la figure du « client travailleur » est rarement mobilisée pour évoquer une plus grande emprise du client sur l'entreprise. Selon nous, les tentatives de se saisir de l'activité du

¹ L'expression « le client est roi », si elle est souvent rattachée à la littérature marketing, a acquis ses lettres de noblesse conceptuelles en sciences économiques au début des années 1930 sous la forme « *consumer sovereignty* » grâce aux travaux de William Hutt qui, dans un article de 1940, déclarait ne plus se souvenir s'il a inventé (*coined*) ou emprunté (*borrowed*) la formule. Il déclare tout de même l'existence d'une expression proverbiale néerlandaise « *De klant ist koning* » comme source d'inspiration. L'expression « *sovereignty of consumer* » est aussi utilisée par F. A. Hayek en 1935 puis par L. Von Mises à partir des années 1940. Cf. Hutt, W. H., 1940. « The Concept of Consumers' Sovereignty ». *The Economic Journal* 50 (197), 66-77, p. 66.

² « [L]e marché est avant tout une manière de donner la parole à la «sagesse de la foule» plutôt qu'à l'arbitraire des décisions d'experts, une technologie de démocratie directe, en somme ». Landier, A., Thesmar, D., 2007. *Le grand méchant marché. Décryptage d'un fantasme français*. Flammarion, Paris, p. 175. Le client-roi et le client-citoyen ne s'opposent en rien. C'est ce qui autorise Von Mises à écrire : « The lord of production is the consumer. From this point of view the capitalist society is a democracy in which every penny represents a ballot paper » (Von Mises, L., 1951. *Socialism. An Economic and Sociological Analysis*. Yale University Press, New Haven, p. 443).

³ Von Mises, un promoteur de la « souveraineté du consommateur » est un fervent défenseur du mode de coordination marchand et un pourfendeur de ce qu'il considère être son contraire : la bureaucratie. Von Mises, L., 1944. *Op. cit.*

⁴ Veltz, P., 2000. *Op. cit.*, p. 8

⁵ Eiglier, P., Langeard, E., 1987. *Servuction. Le marketing des services*. McGraw-Hill, Paris.

⁶ Néologisme anglais construit sur la base de la contraction de « producer » et « consumer ».

client ou du consommateur comme un « travail¹ » témoignent encore de façon aigüe de l'incapacité de la discipline d'appréhender les modes d'intervention de cet acteur autrement que par le biais de concepts construits pour d'autres objets et, finalement, relativement inadaptés lorsqu'on les pousse dans leurs ultimes retranchements logiques².

Paradoxalement, cette approche critique des dispositifs de gestion ne nous permet de rien dire de la manière dont la coordination des activités a pu évoluer sous l'effet de la présence du client. La mobilisation de la figure du client prend l'aspect d'un « vaste projet³ » destiné à donner l'impression d'un changement. Mais le client n'est conçu que comme le prolongement du contrôle managérial. Dans ce récit, le travail de gestion lui-même, en tant qu'acte technique, ne dispose pas de sa normativité propre : il est tout entier soumis au « vaste projet » capitaliste contenu dans le modèle productif. Toute évocation de la normativité propre de la technique est prise au mieux comme un biais, au pire comme une tentative de justification idéologique du monde tel qu'il est. D'une façon générale, dans les sociologies du « nouveau modèle productif », la pratique de gestion est surdéterminée par l'exploitation du travail salarié et la logique d'accumulation du capital, seule forme de rationalité économique possible pour les gestionnaires⁴.

2.2. La « relation de service ».

En matière d'analyse des situations de service, la sociologie n'était pas totalement dépourvue : les travaux de Whyte, de Hughes ou de Becker avaient rassemblé, dès les années 1940, quelques réflexions sous la bannière du concept de « relation de service » (« *service relationship* »). Dans les années 1980, au moment où l'expérience de service se généralise, cette littérature revient au goût du jour. L'atelier d'usine s'efface peu à peu et les lieux de rencontre entre le professionnel et le client forment progressivement une nouvelle matrice empirique pour les savoirs élaborés en sociologie du travail⁵.

¹ Dujarier, M. A., 2008. *Le travail du consommateur. De McDo à Ebay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La découverte, Paris ; Tiffon, G., 2013. *La mise au travail des clients*. Economica, Paris.

² Giry, B., 2015a. « A propos de la théorie du néo-surtravail. La théorie de la valeur permet-elle de démontrer le caractère productif du "travail" du client ? ». *Revue de la régulation* 17 (1), <http://regulation.revues.org/11352>.

³ Mispelblom-Beyer, F., 1999. *Op. cit.*, p. 222.

⁴ On retrouve cette recherche de la persistance d'une logique économique unique en dépit de la variation des formes de gestion dans la théorie du « procès de travail » développée par Braverman, H., 1998 [1974]. *Op. cit.*, p. 6.

⁵ Entre autres preuves de ce renouvellement, Marek Korczynski opère un calcul sur les publications dans *Work, Employment and Society* revue sociologique anglaise spécialisée sur le travail : entre 1987 et 1991, le rapport entre le nombre d'articles prenant l'industrie pour objet et le nombre d'articles portant sur les services est de 3,4 pour 1 ; entre 2004 et 2008, le rapport s'inverse : il est de 0,4 pour 1 (Korczynski, M., 2009. « The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of Service Work ». *Sociology* 43 (5), 952-967, p. 953). La façon avec laquelle P. Ughetto qualifie les rapports entre service de maintenance et service d'exploitation d'un centre de tri postal de « *relation de service interne* » souligne peut-être l'élaboration d'un nouveau « prisme » pour appréhender

Ainsi que le remarque François Vatin, la mobilisation de la notion de « relation de service » avait pour but « de s'éloigner de l'archétype de la dépendance salariale qui avait dominé la tradition de sociologie du travail¹ ». En documentant les différentes façons de « faire ensemble » mobilisées par un client et un professionnel, les études sur la relation de service permettaient de sortir des codages binaires du prisme salarial, et de saisir des situations de travail diverses, de façon apparemment indépendante de leur forme d'encadrement social. Mais dans ce mouvement, elles s'éloignaient progressivement d'une réflexion sur les modes de rationalisation de l'activité productive des firmes capitalistes et sur la relation marchande, oubliant parfois de contextualiser leurs observations.

La relation de service offrait un « site de recherche stratégique » pour l'observation des modes d'intervention du client sur le travail et son organisation. Initialement, les analyses de Hughes ou de Becker avaient été conçues pour prendre le contre-pied de celles de Parsons qui, lorsqu'il pensait la relation entre les clients et les « *professions* » (au sens anglo-saxon du terme), postulait l'autonomie du professionnel et son monopole sur la définition de la situation². En réaction à cette conception, et peut-être portés par la montée du consumérisme dans les années 1960, les sociologues de la relation de service cherchent à nuancer l'importance de la frontière entre les professions établies et les autres d'une part et à penser quelque chose comme une « révolte des clients³ », i.e. un moment de renégociation du mandat accordé aux professions, d'autre part. En situation de service, ainsi que le souligne Becker, « the client is able to direct or attempt to direct the worker at his task and to apply sanctions of various kinds, ranging from informal pressure to the withdrawal of his patronage and the conferring of it on some other of the many people who perform the service⁴ ».

La « relation de service » : nouveau laboratoire de la sociologie du travail.

Cette littérature se diffuse en France à partir des années 1980. En 1992 est publié *Les usagers entre marché et citoyenneté* sous la direction de Michel Chauvier et de Jacques T. Godbout⁵. L'année précédente s'était tenu un colloque, intitulé « à quoi servent les usagers ? », organisé sous le patronage d'Isaac Joseph. Il donne lieu à *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager* paru en 1995⁶. Ces deux événements marquent un jalon de

les relations de travail (Ughetto, P., 2006. « La relation de service au client : source inévitable de contrainte pour les travailleurs ? » *Relations industrielles* 61 (3), 490-512, p. 499).

¹ Vatin, F., 2007. « Introduction ». In : Vatin, F. (dir). *Le salariat. Théorie, histoire et formes*. La dispute, Paris, 11-25, p. 15.

² C'est-à-dire des professions libérales disposant de capitaux et dont l'activité est régie par des institutions leur assurant une grande autonomie dans la conduite de leur travail, comme les avocats ou les médecins. Parsons, T., 1939. « The Professions and Social Structure ». *Social Forces* 17 (4), 457-467.

³ Haug, M. R., Sussman, M. B., 1969. « Professional Autonomy and the Revolt of the Client ». *Social Problems* 17 (2), 153-161.

⁴ Becker, H. S., 1951. *Op. cit.*, p. 136.

⁵ Chauvier, M., Godbout, J. T. (dir), 1992. *Les usagers entre marché et citoyenneté*. L'Harmattan, Paris.

⁶ Jeannot, G., Joseph, I. (dir), 1995. *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. Editions du CNRS, Paris.

l'histoire des études sur la « *relation de service* » en France et jettent des bases qui resteront celles de ce courant de recherche, à commencer par la référence à la sociologie « interactionniste » américaine¹.

Le courant ne se centra pas immédiatement sur la question du travail ni même sur celle de l'entreprise. Les sociologues du travail restèrent d'ailleurs, dans un premier temps, en retrait. La construction de l'objet « relation de service » en France est plutôt à mettre au crédit de la sociologie urbaine et des politistes, qui voyaient dans la relation de service un mode de coproduction des politiques publiques « par le bas » ou y cherchaient les traces de la persistance ou de la disparition d'un « esprit » du service public dans des secteurs fraîchement privatisés. En conséquence, les terrains privilégiés étaient des administrations sous l'égide de l'État ou de collectivités locales (les CAF, la Sécurité sociale, le ministère de l'Équipement, les offices HLM, l'ANPE, la Justice, la Police, etc.), ou des entreprises publiques et parapubliques (EDF, la RATP, La Poste, la SNCF, Air France, etc.). Néanmoins, le terme « service », parce qu'il se prête à une « heureuse polysémie² », autorisait aussi de se saisir de l'activité des entreprises privées et des relations marchandes.

En tant qu'objet, la relation de service prolongeait le projet de l'école de Chicago de décloisonnements des champs d'observation de la sociologie des « *professions* ». Isaac Joseph regrettait ainsi, avec Charles T. Goodsell, que l'on ait analysé « les rapports de l'infirmier au malade sans les comparer au travail du professeur avec ses élèves ou à la manière dont un policier interpelle un délinquant³ ». A la manière d'Everett Hughes qui tenait compte, dans son étude sur les professions, aussi bien des prostituées que des avocats, le projet des analystes de la relation de service était de faire émerger, par la mise en perspective de situations apparemment très hétérogènes, des propriétés de l'interaction transcendant les particularités liées à leur contexte.

La perspective se voulait attentive à la diversité des modes relationnels entretenus par le client (ou le citoyen ou l'utilisateur) et le professionnel (ou le fonctionnaire ou l'agent), interaction dans laquelle se tisse ce qu'Everett Hughes nomme le « drame social du travail » (*social drama of work*). En s'appuyant sur des situations exemplaires de relation de travail (comme la relation doctorant-directeur de recherche, qui lui sert de point de départ), Hughes montrait à quel point, dans la matrice sociale que constitue la relation de service, les risques d'incompréhension sont nombreux et combien ils la mettent en péril. Le fait que l'urgence du client constitue une routine pour le professionnel ; que le professionnel se sente menacé par les interventions du client ; etc. L'espace dans lequel se déploie la relation de service est considéré

¹ Malgré cette référence commune, ce courant est pluriel. Cf. Weller, J.-M., 1998. « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de littérature (1986-1996) ». *Sociologie du travail* 40 (3), 365-392.

² Kessous, E., Mallard, A., 2014. « Quand la vente fait son marché. Vers une sociologie du travail d'organisation commerciale ». In : Kessous, E., Mallard, A. (dir). *La fabrique de la vente. Le travail commercial dans les communications*. Presses des Mines, Paris, 7-44, p. 16.

³ Joseph, I., 1995. « Introduction. Réparation et coopération ». In: Joseph, I., Jeannot, G. (dir). *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Editions du CNRS, Paris, 11-16, p. 11.

d'après les caractéristiques scénographiques qu'il manifeste (décor, présence ou nom d'un public, interprétation des rôles des acteurs, etc.). Dans cette perspective, le guichet, l'autobus, tous les points de rencontre potentiels entre le professionnel et le client, constitue autant de « petits complexes dramaturgiques », selon l'expression d'Isaac Joseph¹.

Les problématiques des sociologues de la relation de service sont variées mais font toutes plus ou moins références à un méta-questionnement hérité de la sociologie interactionniste et de l'ethnométhodologie : ainsi que l'écrit Philippe Warin, à cette époque, « la question fétiche est alors de savoir comment l'agent A et l'utilisateur U font ensemble² ». Les activités de services s'analysent comme un cours d'action ; le travail y est conçu comme un accomplissement pratique au cours duquel la prestation est coproduite. Cette question renvoyait à une interrogation plus fondamentale : pour les sociologues de la relation de service, il s'agit de comprendre la *construction* d'un ordre dans l'interaction, un ordre qui ne serait pas posé *a priori*, comme le serait un « modèle ». Cet ordre dépend des capacités des acteurs à faire valoir des *compétences* – civiles, techniques, contractuelles, pour reprendre la partition de Goffman – qui permettent de faire en sorte que la relation de service se déroule sans encombre. Il n'est, à cet égard, pas étonnant que la relation de service ait pu constituer un point d'entrée pour une analyse pragmatiste des situations de travail marquées par un principe d'immanence méthodologique qui, sous ses formes extrêmes, consistait en un refus de considérer, dans l'analyse des interactions, les éléments non observables *hic et nunc*. Sous ces conditions méthodologiques, l'organisation et les formes de rationalisation glissaient hors champ au profit d'une analyse de l'ordre construit dans l'interaction, pris comme une unité de sens et comme horizon unique de l'analyse.

La relation de service isolée de l'organisation, productrice d'un ordre négocié.

Aussi, la relation de service ne constituait pas simplement un objet : elle inaugurait un autre regard sur le travail. Ainsi que le souligne Pascal Ughetto, elle était porteuse d'un « enjeu paradigmatique » tant elle était marquée par « une ligne véritablement indépendante dans l'analyse sociologique du travail, dans laquelle les chercheurs ne ressentent pas le besoin d'ancrer leurs problématiques dans celles de la rationalisation du travail et de ses modèles. Certes, on fait référence à des politiques affichées de “modernisation du service au nom de l'utilisateur” [...], mais c'est pour immédiatement se plonger dans une ethnographie détaillée d'interactions, par exemple, de part et d'autre du guichet où les politiques managériales deviennent assez lointaines³ ». En un mot, l'approche par la relation de service consistait à substituer une problématique de la *relation*, dont on pouvait considérer l'épaisseur pratique et

¹ Joseph, I., 1992. « Le temps partagé : le travail du machiniste-receveur ». *Sociologie du travail* 32 (1), 3-22, p. 5.

² Warin, P., 1992. « Décrire les conduites des usagers ». In : Chauvier, M., Godbout, J. T. (dir). *Les usagers entre marché et citoyenneté*. L'Harmattan, Paris, 121-135. Un questionnement peut-être hérité de Becker : Becker, H. S., 1989. *Doing Things Together: Selected Papers*. Northwestern University Press, Evanston.

³ Ughetto, P., 2013. « L'enjeu paradigmatique de la relation de service au sein de la sociologie du travail ». *La nouvelle revue du travail* 2, <http://nrt.revues.org/726>.

concrète, à une problématique du *rapport* entre des rôles sociaux prédéterminés par une structure invisible : plutôt que pris dans des rapports de domination, les clients et professionnels de « la relation de service » sont liés par des relations de pouvoir, et donc, des jeux d'influence réciproque¹.

Les rapports entre le professionnel et le client ne sont donc que partiellement définis à l'avance et l'issue d'une rencontre de service n'est jamais certaine. Dans cette littérature, le client dispose même d'une véritable prise sur le travail du professionnel auquel il participe, assiste, qu'il peut sanctionner, orienter, requalifier, corriger. Isaac Joseph note, par exemple, que le professionnel est soumis à une « contrainte de justification » : « Cette contrainte implique que l'agent soit capable, alors même qu'il résout un problème, de faire que ses opérations soit *déchiffrables par l'utilisateur* et, parfois, *de s'en expliquer lui-même comme un expert devant un novice*² ». Ce faisant le mode de coordination des activités généralement admis par les sociologues se voit transformer par l'analyse qui tend, ainsi que l'écrit I. Joseph, « à inverser le mouvement même de la prescription ou de l'instruction qui va du plan à l'activité située ».

Pour cette raison, la structuration hiérarchique des firmes reste, dans un premier temps, non prise en compte. Nombre de tentatives de formalisation en font abstraction. Le triangle du service, repris à Goffman par Jean Gadrey, prévoit initialement de considérer l'activité de service comme une interaction entre trois composantes (un prestataire A, un client B et une réalité C sur laquelle le prestataire intervient à la demande du client), donnant une représentation unifiée et monolithique du prestataire³.

Attentive à la diversité des activités, une part de cette littérature se distingue par un abandon du projet de classification des registres pratiques du « faire ensemble » et un moindre souci de les relier à un projet productif général, un « modèle », qui leur conférerait un sens, en dehors de l'évocation abstraite de la « modernisation ». Là où l'analyse traditionnelle se concentrait sur le rapport salarial, ce courant resserre l'attention sur la relation de service. Même l'approche en termes de régulations frontalières de P. Warin s'en tient à l'espace restreint de la relation de service⁴. Autrement dit, l'approche par la relation de service remplace un prisme par

¹ Gadrey, J., 1994. « Les relations de service et l'analyse du travail des agents ». *Sociologie du travail* 36 (3), 381-389, p. 386.

² Joseph, I., 1992. « Le temps partagé : le travail du machiniste-receveur ». *Sociologie du travail* 32 (1), 3-22, p. 4.

³ Gadrey, J., 2003 [1992]. *Socio-économie des services*. La découverte, Paris, p. 18. Il convient de noter qu'en ce qui concerne J. Gadrey, d'autres écrits réarticulent la relation de service et le rapport salarial : cf. Gadrey, J., 1990. « Rapports sociaux de service : une autre régulation ». *Revue économique* 41 (1), 49-70, p. 58-59.

⁴ P. Warin utilise le concept de « régulations frontalières » pour désigner les ajustements qui s'opèrent dans « les relations entre les organisations et leur environnement (un public d'utilisateurs). Chacune se caractérise par son rapport avec d'autres formes de régulation liées au fonctionnement interne des organisations, en particulier par rapport à la régulation de contrôle et à la régulation autonome décrites par Jean-Daniel Reynaud » (Warin, P., 1993. « Les relations de service comme régulations ». *Revue française de sociologie* XXXIV, 69-95, p. 73). En dépit de cette pétition de principe, P. Warin ne s'arrête pas sur l'influence des « régulations frontalières » sur les régulations internes.

un autre. De plus, elle se restreint, dans une forme de situationnisme méthodologique¹, à l'ici et maintenant de l'interaction entre le client et le professionnel.

Ces deux approches, l'une insistant sur la détermination des situations qu'elle lit à l'aune des outils analytiques préexistants, l'autre dans laquelle la contingence domine mais où l'horizon s'arrête à la dyade de la relation de service, sont finalement symptomatiques du manque de préparation analytique dans laquelle la sociologie a tenté d'intégrer la figure du client. L'une tente de plaquer les grilles de lectures formalisées pour le travail industriel (comme l'illustrent les développements sur « l'industrialisation des services »), l'autre ouvre complètement le propos avec un appareil conceptuel minimal. La seconde abandonne la notion de modèle, la première lui sacrifie tout.

2.3. Les graphes de Whyte et la question du « pouvoir » du client.

Au-delà des remarques faites au fil de leur présentation, il est possible d'opposer trois critiques aux deux approches précédentes.

- (1) D'abord, aucune des deux ne permet de rendre compte de la persistance concomitante de l'impératif de réactivité (i.e. l'idée que les firmes doivent mieux et plus rapidement s'adapter à leur environnement) et de la structuration hiérarchique des firmes². Alors que la seconde ignore largement la question de l'organisation, la première considère, selon un credo classique, que la firme doit s'horizontaliser, i.e. faire l'économie du détour par la hiérarchie en matière de régulation productive, sous peine que l'appel à la réactivité demeure une pétition de principe.
- (2) Ensuite, aucune de ces deux approches ne parvient à penser les interactions entre plus de deux acteurs. La première rabat, *in fine*, l'analyse sur la dyade salariale ; la seconde sur la dyade de la relation de service.
- (3) Enfin, aucune de ces deux approches ne permet de véritablement trancher la question de l'influence du client sur la coordination des activités. : entre les deux approches, et

¹ Knorr-Cetina, K., 2015 [1981]. « Introduction: The Micro-Sociological Challenge of Macro-Sociology: Towards a Reconstruction of Social Theory and Methodology ». In : Knorr-Cetina, K., Cicourel, A. V. (dir). *Advances in Social Theory and Methodology. Towards an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*. Routledge & Kegan Paul, Boston-London, 1-47.

² Ce maintien, voire ce renforcement, est attesté par l'augmentation de la part de salariés en responsabilité dans les enquêtes « conditions de travail » (la proportion de responsables parmi les salariés de TGE est passé de 27,2 % en 1984 à 49,5 en 2013). Certes, l'allongement des lignes hiérarchiques et du pourcentage de responsables n'implique pas mécaniquement une importante coordination hiérarchique des activités. Cependant, sauf à considérer que la position de responsable a aujourd'hui essentiellement une fonction cérémonielle ou honorifique, un tel fait ne saurait être écarté d'un revers de main et suggère investigation.

jusqu'en leur sein, des désaccords se font encore jour sur l'évolution du rôle économique et du pouvoir du client. Pour certains, comme Danièle Linhart, « la figure désormais omniprésente et omnipotente du client, véritable statue du Commandeur, surplombe le monde du travail dans sa totalité¹ » ; « c'est lui qui impose à tous son diktat² ». Pour d'autres, comme Pierre-Jean Benghozi, « derrière les objectifs affichés d'adaptabilité et de meilleures réponses aux demandes des clients, c'est souvent, au contraire, un encadrement et une structuration de ces mêmes clients qui se met en place³ ». Progressivement, on voit se former deux *topoi* : ceux qui voient dans la présence du client le signe paradoxal de la persistance d'un principe immuable d'exploitation, et ceux qui y voient le signe de l'ouverture d'espaces où peut s'imposer une forme de « rationalité externe⁴ », imprimant – au moins pour une part –, en tant que « principe organisateur⁵ », sa propre logique au travail. A en croire des publications récentes, la question se pose encore : « Est-ce que les consommateurs, comme le proclame le discours gestionnaire, imposent leurs vues à l'entreprise ? Ou bien sont-ce plutôt les directions qui utilisent la figure du “client roi” afin de justifier des transformations organisationnelles aux salariés ?⁶ »

Il apparaît donc nécessaire de rouvrir la question de l'influence du client sur les organisations productives. Idéalement, il conviendrait de faire tenir ensemble l'analyse des modèles gestionnaires à l'origine de l'organisation du travail, l'analyse structurale des formes sociales sur lesquelles repose la production du service et l'analyse du contenu des activités. Mais comment s'y prendre ? Et pourquoi, dans cette entreprise, se pencher sur les *réclamations* ? Nous préconisons d'abord d'en revenir à Whyte. Mais le caractère insatisfaisant de son approche structurale, invite à le dépasser.

Le modèle de la tension : la triade du service et le « second boss ».

Avant d'être un modèle pour la production industrielle, le service pose des problèmes organisationnels *spécifiques* liés à la présence du client. Si l'on en croit Whyte, auteur d'un texte fondateur sur la question, la spécificité des services est à rechercher dans la *tension*, s'exprimant au cœur de l'activité, entre l'influence *externe* (celle du client) et les influences

¹ Linhart, D., 2002. *Op. cit.*, p. 108.

² *Ibidem*, p. 111.

³ Benghozi, P.-J., 1998. *Op. cit.*, p. 15.

⁴ Borzeix, A., 2003. « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une "rationalité externe" ». In : Terssac, G. (de), (dir). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. La découverte, Paris, 197-206.

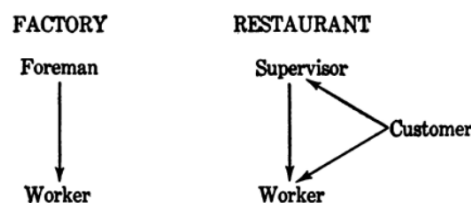
⁵ Poupeau, F.-M., 2010. « Rentrer dans les bons tuyaux de l'organisation. Le sort du client domestique dans le processus de raccordement au gaz ». *Revue française de sociologie* 51 (4), 615-640, p. 616.

⁶ Bernard, S., Dujarier, M.-A., Tiffon, G., 2011. « L'hypothèse de la mise au travail des clients ». *Sciences de la société* 82 (1), 3-19. Pour un résumé de l'état du débat dans la littérature de langue anglaise, on lira : Korczynski, M., 2009. *Op. cit.*

internes (celles du manager mais aussi des pairs et des collègues) exercées sur les acteurs de la production. Il prend l'exemple d'un restaurant¹ :

« The human relation problem faced by the worker is [...] quite unique. Nearly every restaurant worker must adjust to people in at least two different relationships – in addition to getting along with fellow workers on his own job. For example, the cook responds to the directions of the kitchen supervisor and also must respond to request for food from kitchen runners or supply men. Similarly, the pantry worker is under the pantry supervisor and responds to orders for food from waitresses. For the waitress, the problem is a good deal more complex. She must adjust herself to supervisor and to other waitresses and she has to deal with between 50 and 100 customers a day, many of them complete strangers; and she has to adjust to service pantry workers or cooks to get the food out, and to bartenders to get her drinks, if the restaurant the restaurant serves liquor. As far as the workers are concerned, the factory is characterized by a predominantly straight line authority. The restaurant has that straight line but, in addition, it has what we might call a diagonal line of action extending from customer straight through dishwasher² ».

Ainsi, Whyte ne s'en tient pas à la dyade de la relation de service. Il propose une analyse structurale qui permet de replacer les interactions de service dans l'économie générale des relations nécessaires à la production. Il part du principe que ce qui distingue la « structure sociale du restaurant » de celle de l'usine (*factory*), c'est sa structure *triadique* :



Le passage de la dyade à la triade introduit d'importants changements pour la structuration sociale de la situation³. Elle autorise des formes de coalitions et des rôles sociaux pour les protagonistes (*tertius gaudens*, médiateur, despote) impossibles dans la dyade⁴. Par

¹ Le texte de Whyte date de 1946 et la recherche sur laquelle il s'appuie, conduite par lui et financée par la National Restaurant Association, a été menée pendant la guerre. Whyte s'emploie à rappeler ce contexte particulier – la guerre mais aussi le secteur de la restauration – mais prétend que celui-ci est fécond sur un plan heuristique : cette situation extrême permettrait d'observer, comme sous l'effet d'un miroir grossissant, des tensions qui serait aussi à l'œuvre dans les interactions ordinaires de la vie quotidienne. Whyte, W. F., 1946. *Op. cit.*, p. 126.

² Whyte, W. F., 1946. *Op. cit.*, p. 124-125.

³ Simmel, G., 1999 [1908]. « La détermination quantitative du groupe ». In : Simmel G. *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*. Paris, PUF, 81-161. L'analyse de réseau a, depuis Simmel, permis le recensement des différents types de triades (triade census).

⁴ Caplow, T., 1984 [1968]. *Deux contre un. Les coalitions dans les triades*. Editions ESF, Paris.

ailleurs, sa forme spécifique lui confère des propriétés particulières¹. Chez Whyte, le client s'impose dans la structure triadique comme un « *second boss* ». Au modèle du remplacement du chef, se substitue le modèle de la *tension*. Ici, le client ne remplace plus le patron, il en constitue un « second » :

« The factory worker may have occasional contacts with rate setters, inspectors, and engineers, but fundamentally he has only one boss – the foreman. Not so with the restaurant worker. He has two bosses – his supervisor and the customer². »

Cette conception du client comme deuxième patron connaîtra une certaine postérité. On la retrouve encore, dans les années 2000, chez plusieurs sociologues américains :

« Customer work places employees in the unique position of answering to *two bosses*, the organization and the customer. Although not formally designated as a superior to the worker in the organizational hierarchy, the customer nonetheless represents an additional set of interests and demands to which the customer worker must respond³ » ;
« service workers have another kind of manager: the client. Customer feedback and monitoring create a “*second boss*,” who supervise the worker even in the absence of manager⁴ ».

Dans ce modèle, les exigences du client ne sont pas un simple prolongement de celles du manager. Le client est une figure à part entière, dotée de ses propres exigences. Mais ces exigences n'annulent pas celles du patron. A ce titre, il est à l'origine de demandes qui peuvent entrer en *tension* avec les directives des managers et avec les aspirations des travailleurs doublement subordonnés. La structure sociale du restaurant se complexifie à mesure que les volumes produits augmentent. Dans cette évolution, Whyte distingue 4 stades⁵.

¹ Dans la nomenclature établie par l'analyse de réseau, la « triade du service » relevée par Whyte se nomme 030-T (Holland, P. W., Leinhardt, S., 1975. « The Statistical Analysis of Local Structure in Social Networks ». In : Heise, D. R. (dir). *Sociological Methodology*. Jossey-Bass, San Francisco, 1-45). 030-T est composée, comme son nom l'indique, de trois liens asymétriques non cycliques. Le client s'adresse au superviseur et au travailleur, le superviseur s'adresse au travailleur. Elle diffère de la triade du « contrôle par le client », établie par la sociologie du nouveau modèle productif, qui s'apparente à 111-D. En réalité, cette conception de la triade du service est sans doute trop restrictive et ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des configurations structurales du service.

² Whyte, W.F., 1948. *Human Relations in the Restaurant Industry*. McGraw Hill, New-York, p. 19.

³ Troyer, L., Mueller, C. W., Osinsky, P. I., 2000. « Who's the Boss? A Role Theoretic Analysis of Customer Work ». *Work and Occupations* 27 (3), 406-427, p. 407, je souligne.

⁴ Sherman, R., 2007. *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles, p. 9, je souligne.

⁵ En réalité, Whyte en distingue 5. Mais il ne représente pas le cinquième qui, dit-il, n'implique pas de modification structurale de l'activité en tant qu'il ne consiste qu'en une intégration des unités de production dans un ensemble de restaurants, sous la forme d'une chaîne par exemple. Cf. Whyte, W. F., 1949. « The Social Structure of the Restaurant ». *American Journal of Sociology* 54 (4), 302-310, p. 304.

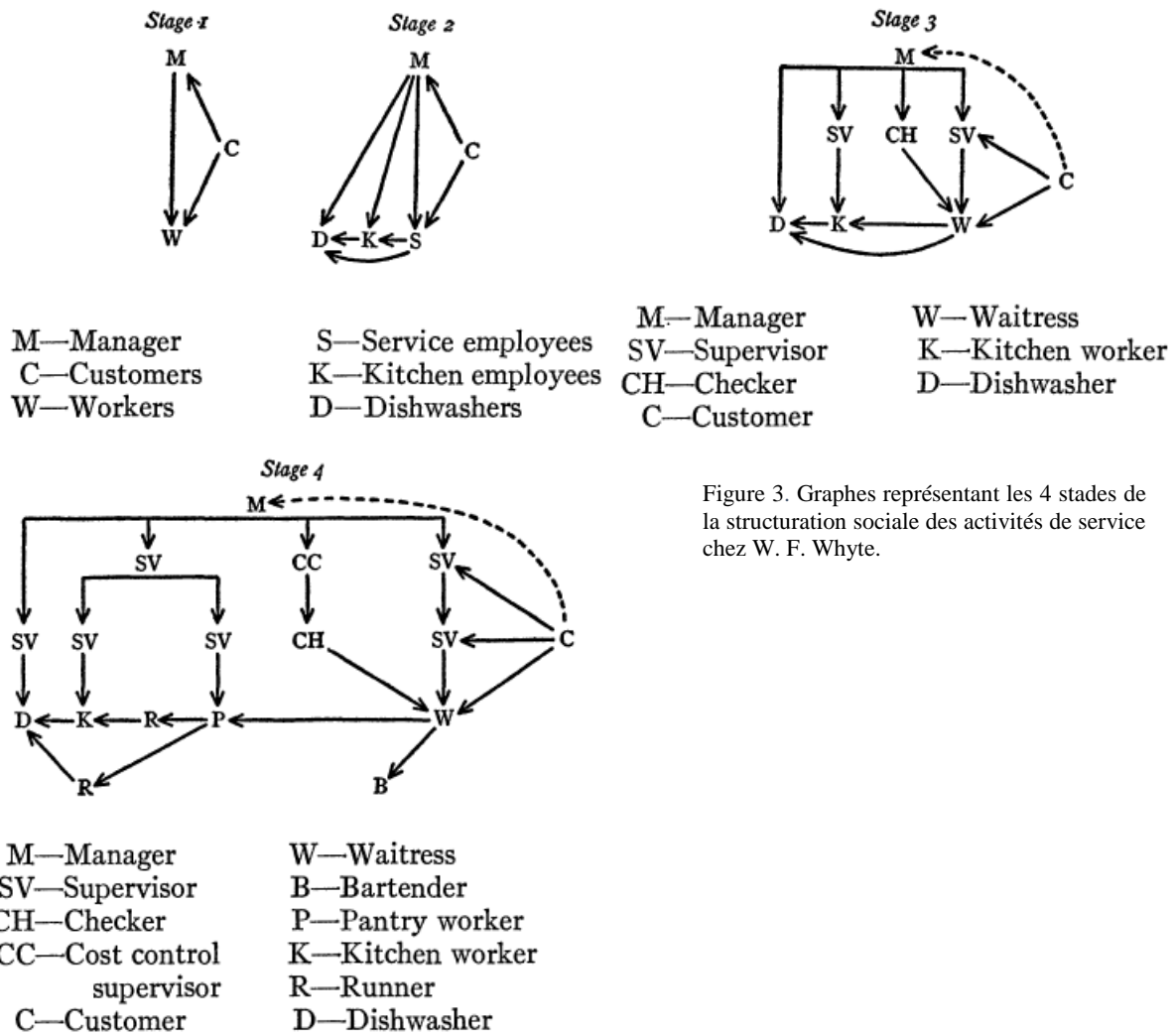


Figure 3. Graphes représentant les 4 stades de la structuration sociale des activités de service chez W. F. Whyte.

Le passage d'une forme de structuration à une autre est lié à l'évolution de la division du travail, elle-même liée aux dimensions de la production : lorsque le nombre de clients à servir augmente, le « manager » du restaurant embauche et organise la production sur la base d'une division technique plus fine, destinée à augmenter les rendements. Mais cette division rend la question de la coordination des activités plus pressante. L'augmentation des dimensions de l'organisation implique notamment de développer des fonctions de contrôle (comme le *checker* ou le *cost control supervisor*) et de formaliser les procédures de coordination entre les acteurs. Cette multiplication des rôles sociaux diversifie la nature des relations nécessaires à la production du service. Ainsi, les flèches des schémas, qui permettent de modéliser la circulation du *workflow*, n'impliquent pas toutes les mêmes pratiques de coordination selon le type de structuration. Dans ce schéma, le seul à ne jamais recevoir de *flux* est le client. Whyte ne précise pas en quoi consistent ses interventions dans le procès de production : il est l'une des sources du *workflow*. Il peut vraisemblablement être suffisamment désagréable pour que les serveuses aient envie de lui répondre (*talking back*), mais Whyte ne thématise pas plus son comportement qu'il ne prend pas spécifiquement pour objet d'analyse.

La structuration sociale de Whyte est un tissu de relations dans lequel les flux de travail et les émotions circulent de façon conjointe. Les tensions émotionnelles induites par la structuration sociale de l'activité s'incarnent par exemple dans la figure fameuse de la serveuse éplorée (*the crying waitress*). Le ressenti individuel des travailleurs, perçu, dans la tradition de la *human relations school*, comme un facteur de production à part entière, est l'horizon de l'analyse whytienne : en quoi le système relationnel (qui comprend la structuration sociale et les attributs des acteurs qui fonctionnent comme des symboles dans l'interaction) détermine-t-il le *ressenti* des travailleurs ? « How do waitresses react to customers? How do customers react to them? How does the customer relationship affect the behavior of the waiter or waitress in contact with supervisors or other workers? And finally what role does the supervisor play in handling customer relations?¹ » Pourquoi la serveuse de Whyte pleure-t-elle ? Voilà la question de recherche que se pose Whyte. En ce sens, cette analyse ne se pose pas véritablement comme une contribution à l'analyse des formes de régulation du travail.

Le vocabulaire relativement abstrait utilisé par Whyte pour qualifier les formes pratiques que prennent les relations entre les acteurs (« the cook *responds* », « the waitress must *adjust herself* and has to deal with ») a certainement pour fonction de permettre une application du modèle à différentes situations de production collective de service. En revanche, il ne permet pas de saisir les spécificités des différentes interventions de chaque acteur dans la conduite du travail des autres². C'est sans doute là qu'achoppent les études se plaçant dans son sillage : la considération de la structure relationnelle ne suffit pas. Whyte le reconnaît lui-même, dans une formulation précoce de ce que l'on nommera plus tard le « paradoxe de Nadel³ » : même s'il est vrai que la structuration sociale conditionne et limite la forme que peut prendre le système de relations humaines au travail, les attributs des acteurs (leur genre, leur âge et plus généralement leurs diverses appartenances sociales) mais aussi le contenu pratique de leurs relations exercent une influence directe sur la conduite du procès de travail⁴.

Dès lors, il devient impératif de comprendre ce que désignent les flèches des graphes de Whyte. Mais comment faire ? Doit-on s'en remettre à un opérateur analytique général, comme

¹ Whyte, W. F., 1946. *Op. cit.*, p. 126.

² Ce que Whyte reconnaît volontiers : « As the terms are used here, *interaction*, *origination*, and *response* are abstractions without content. That is, they are indices which have no reference to either the symbols used or the subjective reactions felt by the interacting individuals. Such measures do not, of course, tell us all it is useful to know of human relations. [...] The value of such abstractions can be determined only by testing them in research to see whether they enable us better to control and predict social events. » Whyte, W. F., 1949. *Op. cit.*, p. 308-309.

³ En réalité, il s'agit moins d'un véritable « paradoxe » que d'une préconisation méthodologique. Elle postule que « [a] satisfactory approach to social structure requires simultaneous attention to both cultural and relational aspect of role-related behavior » (DiMaggio, P., 1992. « Nadel's Paradox Revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure ». In : Nohria, N., Eccles, R. G. (dir). *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press, Cambridge, 118-142, p. 119). Pourtant, ces deux approches ont constitué des traditions séparées.

⁴ « We have ample data to show that the formal structure (the official allocation of positions) does not *determine* the pattern of human relations in an organization. Nevertheless, it does set certain limits upon the shape of that pattern. Thus, to analyze the human problems of a restaurant, it is necessary to outline its structure in terms of length of hierarchy, divisions into departments, and flow of work ». Whyte, W. F., 1949. *Op. cit.*, p. 308.

le concept de *pouvoir*, qui permette de dépasser les spécificités des pratiques particulières au prix d'une « déperdition de la teneur historique » et pratique des relations¹, ou identifier une pratique du répertoire du « faire ensemble » établi par les études sur la relation de service et s'en tenir à lui ? Autrement dit : quel est le bon degré d'abstraction à appliquer au traitement de cette question ?

Le pouvoir, un concept sans qualités.

La première proposition est séduisante. Les rapports entre producteurs et consommateurs ont régulièrement été conçus, en sociologie, comme des rapports de *pouvoir*. Cette perspective consiste à se représenter, à la manière d'Elias, un producteur (comme « l'artiste » par exemple) et un consommateur « comme des personnages qui se trouveraient sur les deux plateaux d'une balance, exactement comme des poids. Tout cela pour dire que le rapport entre les artistes et les consommateurs, si longue que soit la chaîne des maillons intermédiaires, est un rapport spécifique de pouvoir² ». Dans le débat quant à l'influence du client sur l'organisation, le concept de pouvoir fait ainsi régulièrement office d'opérateur conceptuel (voire critique) et de caution épistémologique à peu de frais (grâce à « l'assimilation entre pouvoir et cause³ »). En sociologie des organisations, il a fortement structuré les travaux des chercheurs, notamment en France, à la suite du développement de « l'analyse stratégique » portée par Michel Crozier et Erhard Friedberg.

Chez les tenants de cette théorie, le pouvoir n'est pas une propriété des individus mais un effet de la rencontre entre les incomplétudes des règles constitutives d'un système organisé, générant des zones d'incertitudes, et une tendance anthropologique à un comportement stratégique marqué par l'opportunisme et la rationalité limitée. Friedberg :

« [Le pouvoir] est le mécanisme quotidien et incontournable qui médiatise et régule les échanges de comportement indispensables au maintien, voire à la réussite, d'un ensemble humain marqué par la coexistence d'acteurs relativement autonomes et développant des rationalités d'action limitées, qui, pour cette raison même, sont sinon contradictoires, du moins divergentes⁴ ».

¹ « La définition [...] d'une opération est en sociologie d'autant plus facile à formuler en termes génériques (ou formels, expérimentaux, etc.) que l'on consent à une déperdition plus poussée de sa teneur historique ». Passeron, J.-C., 2006. *Le raisonnement sociologique. Un espace non-poppérien de l'argumentation*. Albin Michel, Paris, p. 567.

² Elias, N., 1991. *Mozart. Sociologie d'un génie*. Editions du seuil, Paris, p. 64.

³ Cette assimilation était déjà (d)énoncée par François Chazel en 1974 : Chazel, F., 1974. « Pouvoir, cause et force ». *Revue Française de Sociologie* 15 (4), 441-457.

⁴ Friedberg, E. 1997 [1993]. *Op. cit.*, p. 267.

A la manière du Foucault de *Surveiller et punir*, le pouvoir au sens de Crozier et Friedberg « s'exerce plutôt qu'il ne se possède¹ ». Enfin, dernier point : ce pouvoir s'exerce et se « réalise », pour ainsi dire, dans le cadre d'une *relation*. La définition classique en la matière nous vient de Robert Dahl : « *A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do*² ».

L'*usage* du concept, dans le cadre du problème qui nous occupe, pose cependant deux soucis. Le premier concerne l'espace dans lequel se déploie la relation entre le client et la firme : est-il possible de considérer le marché comme une organisation ? Cette question est donc celle de l'étendue et de la caractérisation du fait organisationnel et de son application au marché, étant entendu que c'est toujours le système qui détermine les zones d'incertitudes et les marges discrétionnaires dont disposent les acteurs. Le second problème, plus aigu, tient au degré d'abstraction autorisé par l'usage du concept de pouvoir et son aptitude à rendre compte d'actions sociales produites dans des contextes hétérogènes. Ou plutôt, il tient à l'usage du substantif au singulier : « le pouvoir ». Ainsi utilisé, le concept est en mesure de recouvrir un spectre très large de comportements et leurs effets sur autrui. Cette extension problématique avait déjà été soulignée par March³, qui fut pourtant l'un des promoteurs du concept à travers sa théorie de la firme.

Avec le concept de pouvoir, l'action sociale du client, du travailleur et du supérieur hiérarchique sont saisies selon une métrique commune. Cette métrologie du pouvoir tend à gommer la spécificité des pratiques de chacun et devient un obstacle pour la compréhension de l'influence du client sur le travail et son organisation. Dans les thèses sur le nouveau modèle productif, par exemple, tout se passe comme si l'*empowerment* du client impliquait mécaniquement une diminution du pouvoir du supérieur sur le salarié, ce dernier ne pouvant servir deux maîtres. Mais les réclamations de la clientèle et les consignes du chef relèveraient-elles à ce point d'une espèce commune qu'il serait possible de les mettre ainsi en rapport ? Comment distinguer empiriquement les influences des uns et de l'autre si, comme c'est le cas dans les développements sur le nouveau modèle productif, celles-ci convergent ?

Le concept de pouvoir, en subsumant toutes ces relations, ne permet pas d'accéder à ce qui distingue mais aussi à ce qu'il y a de commun entre le blâme du supérieur et celui du client, entre la consigne du chef et la commande du consommateur, en réduisant l'ensemble des modes d'engagement possible dans la relation à une mesure de fortune. Le client est-il en mesure d'exercer plus de pouvoir que le chef, que le salarié ? Comment déterminer si ce qu'a fait le client/le salarié/le chef dépend de ce qu'a fait le client/le salarié/le chef ? Les mises en rapport à la base de ces questionnements font, en quelque sorte, du pouvoir une grandeur sans dimension. Elles fonctionnent assez bien lorsque, à la manière de Coleman ou des théoriciens

¹ Foucault, M., 1975. *Op. cit.*, p. 31.

² Dahl, R. A., 1957. « The Concept of Power ». *Behavioral science* 2 (3), 201-215, p. 202-203.

³ March, J. G., 1966. « The Power of Power ». In : *Easton, D. (dir). Varieties of Political Theory*. New York: Prentice Hall, 39-70.

du contrat, on raisonne dans le cadre d'une relation dyadique (principal-agent) ; elles paraissent problématiques dès que les acteurs sont plus de deux et que les modes d'interventions deviennent hétérogènes, brouillant les enjeux relationnels, ou quand, de façon générale, on cherche à les inscrire dans leurs formes historiques. L'embarras de l'analyse stratégique autour de la transitivité du pouvoir peut être lu en ce sens¹.

Plutôt que de s'interroger sur le pouvoir du client, il conviendrait de se demander ce que *peut* le client, en tenant compte de ses différents modes d'engagement pratique dans l'épaisseur des relations productives et marchandes. Il s'agirait ainsi de revenir à la lettre de la conceptualisation de l'analyse stratégique, de considérer que « le pouvoir est inséparable de la relation à travers laquelle il s'exerce, et qui lie entre elles des personnes concrètes autour d'enjeux chaque fois spécifiques² ». Mais cela reviendrait sans doute à lui ôter une grande part de son contenu, n'en faisant qu'un méta-concept destiné à signaler la présence d'une dimension toujours présente de l'action sociale³. Dans tous les cas, parce que l'intransitivité manifeste la soumission du pouvoir au contenu de l'action, une enquête sur le pouvoir du client engage le sociologue dans une analyse fine de l'activité du client, du salarié et du chef pour comprendre comment s'articulent leurs rapports.

L'usage du concept de pouvoir ne règle rien. Il homogénéise toutes les relations alors qu'il s'agirait au contraire de comprendre en quoi le « pouvoir » exercé sur le salarié diffère de celui exercé par le manager. Cependant, et pour éviter de tomber dans l'excès inverse (un commentaire enivré de l'infinie diversité des situations sociales), il convient de délimiter un registre pratique à investiguer. C'est le premier choix méthodologique que propose cette thèse : elle s'en tiendra à une part identifiée des échanges entre l'entreprise et sa clientèle, les « réclamations », en tentant d'appréhender l'influence du client comme une *réalité pratique*.

3. La réclamation.

¹ « Comme l'amour et la confiance, le pouvoir est donc bien inséparable de la relation à travers laquelle il s'exerce, et qui lie entre elles des personnes concrètes autour d'enjeux chaque fois spécifiques. C'est pourquoi il me semble que le pouvoir ne peut être qu'intransitif. Dire, comme je l'ai fait, que le pouvoir est non transitif correspond en fait à une position plus nuancée, qui considère que, pour des raisons méthodologiques et jusqu'à preuve du contraire, il est préférable de le considérer comme intransitif, sans associer à cela une position de principe. Mais sur le fond, il me semble que l'intransitivité du pouvoir est liée à sa nature relationnelle. » Friedberg, E., 1997 [1993]. *Op. cit.*, p. 124-125.

² Friedberg, E. 1997. *Op. cit.*, p. 124.

³ C'est précisément cet exemple que prend Jean-Claude Passeron pour évoquer les liens entre la logique et l'histoire tels qu'ils se donnent à voir dans la floraison des lexiques sociologiques : « On pourra toujours, par exemple, définir génériquement, sous une forme abstraite (trans-historique ou trans-culturelle), le *pouvoir* d'un agent ou d'un groupe d'en influencer un autre : c'est le *pouvoir de faire faire* comme "chance qu'un ordre soit obéi", ainsi que le définit Weber quand il pose cette catégorie de la description comme *Macht* (« puissance ») [...]. Mais ce concept de "puissance" reste "sociologiquement amorphe". Les constats d'une inégalité de force ou de pouvoir ne deviennent utiles à la classification des "cas" ou à l'imputation causale qu'à partir du moment où on commence à les décrire, en les enrichissant de traits historiques particuliers qui ne fonctionnent plus alors comme des "différences spécifiques" ». Passeron, J.-C., 2006. *Op. cit.*, p. 566-567.

3.1. Qu'est-ce qu'une réclamation ?

Pris dans un sens obvie, le terme « réclamation » désigne l' « action de s'adresser à une *autorité* pour faire respecter un droit, pour demander une chose due ». Le mot semble ainsi renvoyer à une expression structurée, adressée à un interlocuteur doté d'un statut lui conférant un pouvoir de coercition sur les personnes et les choses. Le terme est vraisemblablement très ancien. En France, la première occurrence du verbe « réclamer » en langue d'oïl pourrait dater de 1080. Le substantif « réclamation », vraisemblablement plus tardif, est répertorié à partir de 1282¹. Propriété sémantique remarquable, sa définition reste relativement stable en près d'un millénaire d'existence. Il s'agit toujours, selon la définition de Littré, de « s'opposer de paroles, contredire [...] Protester, revenir contre quelque acte ». En tant que verbe transitif, « réclamer » renvoie à « implorer, demander avec insistance » ou « demander une chose due ou juste² ». Son caractère *agonistique, discursif, réactif, ses affinités avec le droit et la justice, ses propriétés structurales en tant que rapport social* constituent les premiers éléments d'une définition que l'on retrouve aussi bien chez Littré au XIX^e que dans les éditions les plus récentes de nos dictionnaires. « Réclamer » revient donc à « s'opposer » (dimension agonistique), « en paroles » (dimension discursive, voire orale, proche du sens étymologique du radical « clamer » à partir duquel le verbe est construit³), « contre quelque acte » (dimension réactive, « qui vient en second, après l'acte⁴ »), auprès d'une « autorité » (dimension structurale), « au nom de » (en référence à un modèle de justice).

Néanmoins, on observe des évolutions dans l'usage. Elles consistent essentiellement en des transfigurations des trois « protagonistes » de la réclamation : le réclamant, la chose réclamée et l'autorité auprès de laquelle on réclame. Au XI^e siècle, il arrivait que l'on « réclame les saints » ou les dieux ; que l'on réclame auprès d'eux une grâce quelconque⁵. Sous l'Ancien Régime, un seigneur pouvait « réclamer » ses serfs auprès d'un autre seigneur lorsque ceux-ci avaient migré sans son consentement. Les périodes prérévolutionnaire et révolutionnaire connaissent elles aussi leur lot de « réclamations ». Il s'agit d'ailleurs sans doute historiquement de périodes charnières au cours desquelles les réclamants et les destinataires se multiplient. On

¹ Selon le *Trésor de la langue française informatisé* : <http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>.

² Il est intéressant de noter que la transitivité du verbe n'est pas neutre : elle le rattache, non à « une chose » mais à « une chose due ou juste » et donc à un modèle de *justice*.

³ Lui-même venant du latin *clamo* qui renvoie de manière générale au « cri », à « crier, pousser des cris » et a donné *clamor* (« la clameur » mais aussi le « cri de guerre »). Le passage de *clamo* à *reclamo* et *reclamatio* renforce le caractère agonistique de l'expression : *reclamo* renvoyant à « crier contre, se récrier contre, protester hautement » et *reclamatio* à « désapprobation manifestée par des cris » (Gaffiot, F., 1934. *Dictionnaire Latin-Français*. Hachette, Paris).

⁴ La réclamation se formule en référence à un événement passé qui la justifie. En témoigne les exordes relevés par Séverine Hutin dans les lettres de réclamations adressées à France Télécom : « A réception de votre facture », « Suite à un contact avec vos service », « J'ai bien pris connaissance de vos envois », « Malgré de nombreux appels téléphoniques, nous ne pouvons vous contacter ; nous venons donc par cette lettre vous demander une explication », etc. Hutin, S., 2003a. « *Ils vont m'entendre* » : *Pour une analyse de discours de l'écrit-client adressé à deux entreprises de service public*. Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté, p. 85 sqq.

⁵ C'est le sens de la première occurrence connue à ce jour du verbe « réclamer » dans *La chanson de Roland* de Turol : « *Mahumet sert e Apollin reclimet* ».

réclame au Roi, au Pape, puis aux institutions politiques naissantes, sous l'effet d'un développement et d'une appropriation croissante de l'espace public¹. On « réclame » en tant que marchand, en tant que femme, en tant que contribuable, en tant qu'évêque, etc., pour l'exemption d'un impôt, contester une décision ou simplement pour la « liberté » tout au long du XVIII^e et du XIX^e siècle. Sous l'empire, la réclamation devient même une catégorie juridique du droit napoléonien. On réclame alors auprès du tribunal, notamment pour la garde d'un enfant.

Ce processus d'extension sémantique connaît cependant une inflexion à partir du XX^e siècle. Si la diversité des usages perdure, au moins pour partie, pour le verbe, elle se rétrécit considérablement pour le substantif. Au milieu du XIX^e siècle, les dictionnaires enregistrent encore les différents usages de « réclamation » : Littré cite, par exemple, la réclamation du seigneur dans le droit féodal ou des extraits du code civil napoléonien. Mais en 2011, *Le Grand Robert de la langue française* ne cite plus, pour tout exemple, à l'entrée « réclamation », qu'« examiner les réclamations des *clients* » et « service des réclamations ». Il consacre ainsi l'usage commercial et la forme organisationnelle qui lui semble associée.

La forme élémentaire du litige marchand.

La sociologie enregistrera ce resserrement sémantique avec un certain délai. Dans les années 1960, les sociologues évoquent encore la réclamation pour désigner le « recours ouvrier » qui se distingue de la « revendication » par son caractère individuel². Dans les années 1980, à la faveur du *Civil Litigation Research Project*, des auteurs proches du mouvement *Law and Society* s'emploient à replacer la réclamation (*complaint, claim*) dans l'univers des pratiques juridiques de résolution des différends. Ils ne s'intéressent pas à la réclamation elle-même ; il s'agit plutôt de construire une « généalogie des litiges ordinaires » et notamment des litiges de consommation. Ils posent la question de l'origine des disputes, leur mode de développement interne, et du taux de transformation des « problèmes » en « litiges » effectifs³.

Richard Miller et Austin Sarat proposent ainsi une séquence de quatre étapes (*grievance, claim, dispute, litigation*) destinée à décrire la naissance et le développement d'un litige. L'accès à chaque étape suppose d'être passé par toutes les étapes précédentes. La réclamation est la seconde étape. Elle vient juste après le grief (*grievance*), stage « préconflituel » (*preconflictual*), au cours duquel se forme la conviction du caractère injuste d'une expérience

¹ Habermas, J., 1978 [1962]. *L'espace public*. Payot, Paris.

² Crozier, M., 1963. *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leur relation en France avec le système social et culturel*. Editions du seuil, Paris, p. 90 ou p. 321 ; Delamotte, Y., 1966. *Le recours ouvrier dans une entreprise américaine*. Armand Colin, Paris ; Dubois, P., 1968. « Le traitement de la réclamation dans l'industrie textile ». *Sociologie du travail* 10 (4), 393-406.

³ Ce sont les trois questions auxquelles Richard Miller et Austin Sarat se proposent de répondre : « What is the origin of disputing? How do disputes develop? At what rate are different problems transformed into disputes? ». Miller, R. E., Sarat, A., 1981. « Grievances, Claims, and Disputes: Assessing the Adversary Culture ». *Law and Society Review* 15 (4), 525-566, p. 525.

vécue. Néanmoins, celui-ci n'implique pas mécaniquement l'engagement dans la poursuite du litige¹.

La « réclamation » (*claim*), suppose l'identification d'un *responsable*, c'est-à-dire, étymologiquement, quelqu'un en mesure de répondre d'un évènement qu'on lui impute². Les travaux de Richard Abel, William Felstiner et Austin Sarat se sont plus précisément penchés sur cette étape. Sur un registre identique mais centré plus précisément sur les litiges de consommation, ils déconstruisent la suite d'évènements logiques qui mènent de l'expérience problématique à la protestation, donc au conflit ouvert. Ils montrent qu'avant de manifester son mécontentement en *réclamant* (*claiming*), le consommateur a dû *réaliser* (*naming*), c'est-à-dire percevoir le caractère problématique de son expérience, puis *reprocher* (*blaming*) : désigner un coupable. C'est seulement au terme de cette séquence logique que le client peut *réclamer*³. Ainsi s'ouvre le litige proprement dit : dans les modèles, la réclamation représente une *forme élémentaire de litige marchand*.

3.2. Portée statistique du phénomène.

Que sait-on de cette forme élémentaire du litige marchand ? Il est impossible d'évaluer la variation du nombre de réclamations dans le temps : les études statistiques sur le phénomène sont, sous nos latitudes, récentes et lacunaires⁴. Mais nous disposons d'une enquête permettant de mesurer l'ampleur du phénomène. Eurobaromètre 73.2-73.3 portait sur le thème du *l'empowerment* du consommateur européen et comportait plusieurs questions sur les problèmes rencontrés sur le marché et les recours utilisés. Les données ont été recueillies en deux vagues, en 2010, sur la base d'un échantillonnage aléatoire. Il s'agissait d'évaluer les pratiques d'achat des populations, de leur capacité à lire des étiquettes de produits à leur usage de formes alternatives de résolution des litiges marchands⁵.

« *Rencontrer un problème* ».

¹ « People respond to such belief in various way. They may, for example, choose to “lump it” so as to avoid potential conflict. They may redefine the problem and redirect blame elsewhere. They may register a *claim* to communicate their sense of entitlement to the most proximate source of redress, the party perceived to be responsible ». Miller, R. E., Sarat, A., 1981. *Op. cit.*, p. 527.

² C'est-à-dire non seulement de « répondre » à la réclamation mais aussi d'assumer le travail d'identification de l'acte à sa volonté ou comme relevant de son « ressort ».

³ Abel, R. L., Felstiner, W. L. F., Sarat, A., 1991. « L'émergence et la transformation des litiges : réaliser, reprocher, réclamer ». *Politix* 16 (4), 41-54.

⁴ Des enquêtes statistiques de grande ampleur sont, en revanche, menées aux Etats-Unis dès les années 1970. Cf. chapitre 3.

⁵ Nous avons isolé les données concernant la France. Dans ce qui suit, nous nous intéresserons plus particulièrement aux questions portant sur les problèmes marchands rencontrés et les formes de recours utilisés, de la question QA27 à la question QA38. Cf. « Questionnaire Eurobarometer 73.2 + 73.3 », TNS Opinion et Social. L'ensemble des analyses statistiques ont été réalisées sous R. Le seuil de significativité, mesuré par la p-value, est fixé à 5 % (p-value = 0,05).

Une première variable permet de mesurer la probabilité de rencontrer un « problème » (tableau 8). Cette mesure est évidemment subjective : elle est déclarative et implique que l'interrogé ait *réalisé* (*naming*) et *identifié un coupable* (*blaming*) pour reprendre les catégories d'Abel, Felstiner et Sarat. Son croisement avec d'autres variables ne permet de définir les critères de ce que pourrait être un « problème marchand » que partiellement. A ce titre, elle repose sur une subjectivité en grande partie irréductible.

Notons cependant qu'au moment de l'enquête, 28 % des 2056 interrogés français déclarent avoir rencontré au moins un problème au cours des 12 derniers mois. Certains en déclarent plusieurs. En tout, les 568 enquêtés concernés déclarent 868 problèmes, soit un problème et demi par personne.

Tableau 8. « Au cours des 12 derniers mois, avez-vous rencontré un problème pour lequel aviez des raisons légitimes de faire une réclamation sur un produit, un service, un détaillant ou un fournisseur ? »

	N	%
Oui	568	28
Non	1488	72

Néanmoins, ces problèmes ne sont pas également répartis entre les individus. L'analyse de la variable montre d'ailleurs que la probabilité de rencontrer un problème n'est pas tout à fait la même pour tous les individus de l'échantillon. Elle est significativement corrélée au statut d'emploi, bien que l'intensité de cette corrélation soit relativement faible : les inactifs déclarent moins souvent que les autres avoir rencontré un problème ; à l'inverse, les indépendants le déclarent plus souvent¹. On pourrait faire l'hypothèse que les indépendants sont plus régulièrement confrontés au marché, parce qu'aux rencontres marchandes imposées par leur vie domestique s'ajoutent celles de leur vie professionnelle, ce qui augmenterait d'autant la probabilité de « rencontrer un problème ». Mais, outre que la différence entre salariés et indépendants est trop faible (2 points de pourcentage : respectivement 33,1 et 35,1 %), nous ne disposons pas de données sur le volume d'échanges marchands réalisés par les individus qui permettent de contrôler cette hypothèse².

Par ailleurs, le croisement avec les catégories professionnelles³ en suggère une autre : les cadres sont plus nombreux (43,7 %) que les ouvriers (28 %) ou les inactifs (25,9 %) à

¹ 21,2 % des inactifs déclaraient avoir rencontré un problème contre 35,1 % des indépendants, 33,1 % des salariés et 30,3 % des chômeurs. Le test du Chi² révèle une corrélation significative entre les deux variables (p-value = 6,686^{e-8}) mais le coefficient de corrélation (V de Cramer) est relativement faible (0,13).

² Nous pourrions approcher une telle mesure en croisant le statut d'emploi avec la durée de shopping hebdomadaire déclarée par les enquêtés. Mais ce croisement ne fournit pas de corrélation significative. L'analyse de la distribution aurait, par ailleurs, plutôt tendance à montrer une surreprésentation d'individus déclarant ne jamais faire de shopping parmi les indépendants (13,2 % contre 4,4 % des salariés et 6,8 % de l'échantillon total).

³ L'enquête propose une classification ISCO-88 des professions des enquêtés. Les possibilités de conversion de cette nomenclature en PCS sont limitées, entre autres, par la non-distinction entre salariés et indépendants. Nous avons dû procéder à partir d'une autre classification (ni ISCO, ni CITEP) qui proposait de distinguer 18 métiers (« occupations ») et le statut d'emploi (« self-employed » / « employed »). La construction de nos « catégories

déclarer avoir rencontré un problème¹ (tableau 9). L'âge de l'individu semble, lui aussi, jouer un rôle : les 15-24 ans et les individus âgés de plus de 54 ans déclarent moins souvent (respectivement 26,1 % et 20,6 %) que les classes d'âge intermédiaires (31,2 % pour les 40-54 ans et 36,9 % pour les 25-39 ans) avoir rencontré un problème. Ces premiers éléments pourraient aussi faire suspecter un effet de la situation économique des individus. Il n'existe pourtant pas de corrélation significative entre la situation économique déclarée du ménage et l'incidence du problème marchand². Le genre n'a, par ailleurs, pas de lien mesurable sur la variable³.

Tableau 9. Tableau croisé catégories professionnelles x « Au cours des 12 derniers mois, avez-vous rencontré un problème... » (en %)

	Oui	Non	Total
Agriculteurs exploitants	33.3	66.7	100.0
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	36.4	63.6	100.0
Cadres et professions intellectuelles supérieures	43.7	56.3	100.0
Professions intermédiaires	35.7	64.3	100.0
Employés	32.9	67.1	100.0
Ouvriers	28.0	72.0	100.0
Chômeurs	30.3	69.7	100.0
Inactifs	25.9	74.1	100.0
Retraités	19.4	80.6	100.0
Ensemble	27.6	72.4	100.0

Dès lors, deux conjectures : soit la probabilité de rencontrer un problème est inégalement répartie entre les individus ; soit elle est également répartie entre les individus mais la probabilité de *réaliser* ne l'est pas. Ainsi que nous l'avons précisé, cette alternative est impossible à trancher en l'état. L'enquête ne permet pas non plus d'identifier les offreurs mis en cause que ce soit par leur taille ou leur secteur d'activité.

Il est en revanche possible, grâce à quelques variables annexes, de prendre la mesure des « problèmes » rencontrés par les clients français. Une des premières façons de les caractériser consiste à établir le montant du préjudice estimé en termes de pertes financières. Une estimation de la commission européenne fixait la somme totale de ces préjudices à 0,4 %

professionnelles » est largement inspirée des PCS françaises (si l'on excepte le fait que nous distinguons les chômeurs des autres actifs et que nous distinguons les retraités des inactifs).

¹ La variable « catégorie socioprofessionnelle » comporte trop de modalités et nous ne disposons pas d'assez d'effectifs pour procéder à un test du Chi² qui respecte les critères de Cochran. Les différents recodages envisagés sont apparus très peu pertinents sur un plan sociologique.

² Il s'agit d'une situation économique déclarée. La question est : « En considérant le revenu total de votre ménage, votre ménage peut-il joindre les deux bouts (ou en d'autres termes, assumer les dépenses courantes indispensables)... ? ». Le test du Chi² et le niveau de la p-value (0,7) ne permettent pas de rejeter l'hypothèse d'indépendance.

³ P-value = 0,3.

du PIB européen pour le consommateur de l'union en 2010, soit un peu plus de 51 milliards d'euros¹. A quel niveau s'établissent ces pertes et comment se répartissent-elles au niveau des individus en France ? Le tableau 10 résume les estimations fournies par les enquêtés.

Tableau 10. « A propos du dernier problème que vous avez rencontré, pourriez-vous évaluer la valeur totale des pertes financières engendrées par ce problème ? »

Min.	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	3 ^{ème} quartile	Max.
0.0	0.0	20.0	239.6	150.0	9250.0

Les pertes déclarées s'élèvent en moyenne à 239,6 euros par individu. Mais ce chiffre est trompeur. En considérant la distribution, on s'aperçoit que 38,6 % des individus ayant déclaré un problème déclarent que celui-ci n'a engendré aucune perte financière. Le troisième quartile de la distribution se place à 150 euros mais près des trois quarts des individus de l'échantillon (73,1 %) situent leur perte entre 0 et 100 euros. La moyenne est fortement influencée par quelques valeurs extrêmes, dont une seule se place au-delà de 5 000 euros : un individu déclare en effet une perte de 9 250 euros. Les répondants ont donc, dans la majorité des cas, perdu de faibles sommes.

Le recours.

Mais les consommateurs qui rencontrent ces problèmes réclament-ils pour autant ? Si tous ne le font pas, est-il possible d'identifier ce qui, dans le problème ou l'individu qui le subit, détermine le passage à l'acte ? L'enquête permet d'accéder à des données concernant le type de recours utilisé par les personnes ayant rencontré un problème. Le tableau 11 quantifie le nombre et le type de recours recensés².

Près d'un quart des réactions des clients consistent à ne rien faire. 3 % des recours sont des saisines au Médiateur et 2,5% des procédures judiciaires. Mais l'immense majorité des recours consiste en une réclamation au fournisseur ou au fabricant (70 %). C'est, de loin, la réaction la plus plébiscitée face à un problème marchand. Au-delà, la proportion relativement

¹ Calcul établi sur la base d'un PIB Européen (à 28 pays) de 12 789 milliards d'euros (chiffres Eurostat, 2010).

² Il est construit sur la base des réponses à une question à choix multiples. Au vu du total de réponses à cette question, il est patent que plusieurs répondants ont fourni plus d'une réponse à cette question : soit que l'individu ait rencontré plusieurs problèmes et qu'il ait eu à leur égard des attitudes différentes, soit qu'il ait déclaré plusieurs recours pour un même problème. Les consignes de passation ne précisent rien sinon la mention « plusieurs réponses possibles ». Ainsi, les pourcentages établis au tableau 11 ne le sont qu'en référence aux nombres de citations. D'une façon plus générale, les événements recensés par l'enquête sont les suivants :

Individus ayant rencontré au moins un problème	Nombre de problèmes recensés	Nombre de recours recensés
568	868	608

importante (24,5 %) de réactions apathiques, en dépit de la désirabilité sociale de l'intitulé de la question¹, interpelle. Est-il possible de lui trouver des déterminants ?

Tableau 11. « A la suite du (ou des) problème(s) que vous avez rencontré(s), avez-vous pris l'une des mesures suivantes ? »

Recours	N	%
Rien	148	24,5
Réclamation au fournisseur ou au fabricant	423	70
Médiateur	22	3
Tribunal	15	2,5
Total	608	100

Parmi les enquêtés ayant rencontré un problème, la décision de « faire quelque chose », quel que soit le type de recours considéré, n'entretient, en tout cas, pas de relation statistiquement significative avec la catégorie professionnelle, le statut d'emploi, le genre, la situation familiale l'âge, le niveau scolaire, les compétences linguistiques ou la situation économique de l'individu interrogé². Ces différents résultats vont à l'encontre des études américaines pionnières des années 1970 qui, à l'image des travaux d'Eric Steele, établissaient une corrélation forte entre le niveau social des individus et la probabilité que ceux-ci réclament³. Par ailleurs, dans notre cas, le taux de recours est légèrement corrélé avec certaines habitudes consuméristes, comme le fait de comparer les prix sur internet lors d'un achat important⁴, mais ne semble pas lié à d'autres, comme le fait de considérer les prix au kilo des produits achetés⁵, ou de lire les conditions générales de vente⁶. Sur cette base, il est impossible de dessiner le profil statistique d'un réclamant type.

La somme en jeu est peut-être déterminante. Albert Hirschman prétend par exemple que « la prise de parole est surtout susceptible de s'exercer à l'égard des achats les plus coûteux⁷ ». Nous ne connaissons pas le montant des biens et services qui faisaient l'objet de la transaction litigieuse. Mais nous disposons d'une estimation des pertes liées au problème établie par le client. En binarisant les réponses sur le choix de recours (recours : Oui/Non) et en les croisant avec le montant des pertes estimées, on peut construire le tableau suivant :

¹ L'enquête demande en effet aux individus s'ils ont rencontré un problème qui justifierait une réclamation, puis leur demande s'ils ont réclamé suite à ce problème. D'une façon générale, l'enquête souffre d'importants biais de construction.

² P-values, rangée par ordre de tous les croisements évoqués = 0,589 ; 0,7378 ; 0,5366 ; 0,594 ; 0,5644 ; 0,4237 ; 0,3037 ; 0,3831. Aucune n'est en dessous du seuil fixé à 0,05.

³ Steele, E. H., 1975. « Fraud, Dispute, and the Consumer: Responding to Consumer Complaints ». *University of Pennsylvania Law Review* 123 (5), 1107-1186, p. 1123 sqq.

⁴ Chi2 = 4,9226 ; p-value = 0,02651 ; V de Cramer = 0,10.

⁵ P-value = 0,9.

⁶ P-value = 0,1279.

⁷ Hirschman, 1995a. *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*. Editions de l'université de Bruxelles-Fayard, Bruxelles, p. 51 sqq.

Tableau 12. Tableau croisé : montant des pertes estimé x recours (oui/non) en %.

	Oui	Non	Total
0 Euro	70.9	29.1	100.0
1-20 Euros	79.1	20.9	100.0
21-50 Euros	74.1	25.9	100.0
51-100 Euros	64.0	36.0	100.0
101-200 Euros	86.5	13.5	100.0
201-500 Euros	72.7	27.3	100.0
501-1000 Euros	80.0	20.0	100.0
1001-2500 Euros	73.3	26.7	100.0
2501-5000 Euros	100.0	0.0	100.0
5000 Euros et plus	100.0	0.0	100.0
Ensemble	74.2	25.8	100.0

On observe effectivement une légère surreprésentation de personnes s’abstenant de réclamer lorsque leurs pertes financières sont nulles. Mais ce tableau souligne aussi que la probabilité de réclamer ou de porter plainte n’entretient pas de relation linéaire avec le montant du préjudice. La proportion de réclamants augmente parmi les individus dont les pertes sont comprises entre 1 et 20 euros par rapport à ceux qui n’ont rien perdu. Mais elle baisse beaucoup pour ceux dont les pertes sont estimées entre 51 et 100 euros, à tel point que l’on rencontre proportionnellement plus de gens qui n’ont ni réclamé ni porté plainte parmi les individus ayant perdu entre 51 et 100 euros (36 %) que parmi les individus n’ayant rien perdu sur un plan financier (29,1 %). Mais nous ne disposons que d’un trop faible échantillon pour conclure de façon plus précise¹.

Nous nous trouvons donc face à un comportement répandu qui ne trouve d’explication causale simple ni dans les conditions économiques et sociales de vie des individus, ni dans les sommes en jeu dans le litige. Les variables traditionnellement considérées comme lourdes (catégorie professionnelle, âge, genre) n’ont, sur la pratique de réclamation, qu’une influence minimale, lorsqu’il est possible d’en mesurer une². S’il est possible de trouver une causalité sociologique, elle réside dans l’étape de réalisation ; une fois que le problème est reconnu, la grande majorité des clients réclament, indépendamment de leurs appartenances et de leurs conditions économiques et sociales d’existence.

3.3. Les réclamations et leur traitement comme site de recherche stratégique.

¹ La variable concernant les montants comporte trop de modalités et nous ne disposons pas d’assez d’effectif pour procéder à un test du Chi2 qui respecte les critères de Cochran. Notons cependant qu’au niveau européen, si la corrélation entre les deux variables est significative (p-value = 3,654^{e-16}), elle est extrêmement faible (V de Cramer = 0,08), ce qui va dans le sens de notre analyse.

² Ces difficultés sont attestées par la construction d’un modèle de régression logistique. Cf. Annexe 1.

Mais pourquoi s'intéresser aux *réclamations* ? Après tout, il existe aujourd'hui des dispositifs métrologiques nombreux et originaux qui équipent l'expression des clients, leur permettant d'éviter les voies laborieuses de cette forme datée de prise de parole, en évaluant les prestations sur internet par exemple¹. Les clients peuvent aussi se mobiliser collectivement ou individuellement, inventant de formes d'intervention originales pour influencer les entreprises par des pratiques de consommation engagées². Les modes d'intervention du client dans les situations de travail sont aujourd'hui divers et sophistiqués. Dès lors, pourquoi s'intéresser à ce rapport social en particulier ?

D'abord pour son ancienneté et sa diffusion : des réclamations, des dispositifs de recueil et des pratiques de traitement sont attestés dans de nombreuses sociétés et à des nombreuses époques³. Les réclamations autorisent un recul historique dont nous tenterons de faire usage tout au long de la thèse. Pour son caractère ordinaire ensuite : si l'on en juge par les résultats précédents, la pratique est très commune, au sens où elle n'est pas l'apanage d'un groupe social particulier. Enfin, pour son aspect symbolique : dans de nombreux textes, les réclamations sont identifiées comme l'un des lieux privilégiés de négociation de l'influence du client sur l'organisation productive. Dès les années 1980, la réclamation correspond à un élément identifié du « répertoire du faire ensemble » de la relation de service⁴. Elle est encore mentionnée à la fin des années 2000, comme « un scénario typique de l'interaction de service⁵ ». Enfin, il convient d'ajouter que les réclamations sont explicitement envisagées comme des moyens pour les clients d'agir sur l'organisation de la production. Dans sa thèse sur les organisations orientées-client, Sophie Beauquier évoque, d'un trait de plume, le « contrôle normatif » exercé par les clients « qui disposent d'un moyen d'action sur l'organisation par le biais de leurs *réclamations*⁶ ». Aurélie Jeantet, auteure d'une thèse sur la relation de service à La Poste, remarque que les clients utilisent les « services des *réclamations* » pour sanctionner le travail accompli⁷. Considérant la présence de « boîtes de *réclamation* » qui encouragent l'expression de l'insatisfaction des clients près des caisses de supermarché, Guillaume Tiffon juge que les clients sont « mis dans une situation qui leur donne les pleins pouvoirs ou tout au

¹ Beauvisage, T., Beuscart, J.-S., Cardon, V., Mellet, K., Trespeuch, M., 2013. « Notes et avis des consommateurs sur le web. Les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane ». *Réseaux* 177 (1), 131-161.

² Dubuisson-Quellier, S., 2009. *La consommation engagée*. Presses de Sciences Po, Paris.

³ Au Portugal, il existe un « *livro de reclamações* » chez chaque commerçant ; Mircea Cărtărescu évoque l'existence de cahiers de réclamations dans les magasins en République Socialiste de Roumanie (Cărtărescu, M., 2009 [2007]. *L'aile tatouée*. Denoël, Paris, p. 33-34), etc.

⁴ Borzeix, A., 2000. *Op. cit.* ; Jeannot, G., Joseph, I., 1995. *Op. cit.*, p. 8, je souligne ; Joseph, I., 1988. « La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs ». *Les annales de la recherche urbaine* 39, 43-55, p. 45-46.

⁵ Fillietaz, L., 2008. « La co-construction des requêtes. Le cas du service à la clientèle dans les grandes surfaces ». In : Kerbrat-Orecchioni, C., Traverso, V. (dir). *Les interactions en site commercial : invariants et variations*. ENS éditions, Paris, 77-104, p. 88.

⁶ Beauquier, S., 2003. « Enjeux, contraintes et potentialités des organisations orientées client. Le cas de deux entreprises de service : ASSUR et la RATP ». *Thèse de doctorat*, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, p. 201, je souligne.

⁷ Jeantet, A., 2003. « “À votre service !” La relation de service comme rapport social ». *Sociologie du travail* 45, 191-209, p. 199, je souligne.

moins renforce l'état de subordination des caissières à leur égard¹ ». Plus sobrement, Fabienne Hanique explique comment « les clients sont invités à “participer à l'amélioration de la qualité de service” en recourant au service *réclamation* afin de dénoncer d'éventuels dysfonctionnements² ».

Mais les mentions faites de la question des *réclamations* s'en tiennent généralement à cela. Dans l'économie des échanges entre les entreprises et leur clientèle, les réclamations sont identifiées comme un moyen, pour les clients, de peser de façon plus ou moins médiate sur le travail et son organisation. Au cœur de la problématique de l'influence du client, les réclamations, réduites à un usage probatoire, ne jouent que le rôle d'un indicateur³. Nous proposons, au contraire, de problématiser l'incidence des réclamations de la clientèle sur les régulations des entreprises en posant la question de la *valeur accordée aux réclamations* au sein des firmes : les réclamations permettent-elles au client d'exercer une influence sur les grandes entreprises ? Si oui, comment ? Alors que l'analyse a majoritairement porté sur l'activité critique de la clientèle, nous proposons d'observer les *pratiques de traitement des réclamations* au cours desquelles son influence se négocie.

Les analyses scientifiques des travaux de traitements sont rares. Si cette thèse ne devait avoir qu'un seul intérêt, ce serait celui de documenter un travail qui souffre d'un déficit d'observation. Et permettre ainsi d'informer le lecteur sur ce que « traiter une réclamation » veut dire. Les développements de la thèse nous permettront aussi de poser, à nouveaux frais, quelques questions théoriques. Mais, au risque de ne pas valoir une heure de peine, cette entreprise ne pouvait se faire dans un but exclusivement spéculatif⁴. Il convenait de poser la question de la valeur des réclamations pour une raison historique :

« Le monde du vendeur est devenu le monde de tous les hommes et tous les hommes sont dans une certaine mesure devenus des vendeurs. En s'élargissant, le marché est devenu à la fois plus impersonnel et plus intime. La science et l'amour, la vertu ou la conscience, l'amabilité, les talents et les haines soigneusement entretenus, est-il une de ces valeurs qui ne se vendra pas sur le marché ? Nous vivons une époque vénale. Le marché influence aujourd'hui toutes les institutions et tous les rapports humains. Le don du marchandage, le génie du baratin, le catéchisme du culot, la commercialisation de la personnalité, voilà notre atmosphère ; les techniques de la vente imprègnent notre vie publique et privée⁵. »

¹ Tiffon, G., 2009. « La création de valeur par le client. De la marchandise service à la théorie du néo-surtravail ». *Thèse de doctorat*, Université Evry-Val d'Essonne, p. 147, je souligne.

² Hanique, F., 2004. *Op. cit.*, p. 192, je souligne.

³ Ce statut, donné à la *réclamation*, d'indice empirique de l'*emprise* du client n'est pas neutre et témoigne en lui-même du rapport établi par l'analyste, à titre de postulat plausible, entre l'une et l'autre. Cf. Lazarfeld, P., 1971. « Des concepts aux indices empiriques ». In : Boudon, R., Lazarfeld, P. (dir). *Le vocabulaire des sciences sociales*. Mouton, Paris, 27-36.

⁴ Durkheim, E., 1991 [1893]. *De la division du travail social*. Puf, Paris, p. XXXIX.

⁵ Mills, C. W., 1966 [1951]. *Les cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*. Maspéro, Paris, p. 171.

Dans cette extension du domaine du marché, les modes marchands de traitement des plaintes sont peut-être appelés à se généraliser. Ainsi, en posant la question de *la valeur des réclamations* comme objectif de la description de son objet, cette thèse souhaite conférer à son projet scientifique une modeste utilité citoyenne¹.

Annonce du plan.

Le **chapitre 1** fait ressortir les origines de cette question en la rattachant à un ouvrage classique d'Albert O. Hirschman intitulé *Exit, Voice, and Loyalty*. Dans ce livre, la valeur accordée aux réclamations se manifeste à travers le déclenchement d'un phénomène gestionnaire que Hirschman nomme « fonction de réaction » : il fournit des outils analytiques et permet de penser l'existence de *pratiques de traitement*, i.e. d'un travail dédié à la gestion des réclamations. Néanmoins, Hirschman est ambigu quant aux fondements de la valeur des réclamations et au fonctionnement de cette « réaction ». Après avoir confronté les hypothèses de Hirschman à celles de la littérature, nous préciserons les formes que nous proposons de donner à notre enquête pour prolonger ses travaux.

Le **chapitre 2** permet de réinscrire le phénomène dans une perspective historique. Il montre qu'il n'existe pas une mais plusieurs formes de *réaction* (i.e. des groupes relativement cohérents de pratiques gestionnaires) dans lesquelles les réclamations reçoivent chaque fois une valeur spécifique. La diversité des usages gestionnaires des réclamations peut être réduite en utilisant le concept de *cadre* : il permet de penser la cohérence relative et la robustesse de ces pratiques de gestion et permet de se départir du concept insatisfaisant de « fonction ». En fin de chapitre, nous déterminons quelques traits généraux du cadre dans lequel s'inscrivent les formes actuelles de traitement des réclamations : « la réaction de Goodman ».

Le **chapitre 3** explique la façon dont cette forme particulière de réaction s'est imposée, à la faveur d'un contexte historique propice : le « *moment Hirschman* ». Ce moment est le produit de la conjonction de trois phénomènes : 1. Une prise en compte de l'objet par les politiques publiques qui contribuent à alimenter les entreprises en réclamations ; 2. L'élaboration d'une doctrine scientifique en matière de réclamations par le marketing ; 3. La traduction concrète de cette doctrine en « bonnes pratiques de traitement », puis leur diffusion au sein des grandes entreprises en France, par le truchement du « champ organisationnel ».

Dans le **chapitre 4**, nous reviendrons sur la manière avec laquelle la forme contemporaine du traitement des réclamations est apparue chez Energie et Télécom. L'organisation du travail de traitement ne peut en effet découler directement de la doctrine élaborée dans le champ scientifique, politique ou organisationnel : elle doit composer avec le milieu technique et organisationnel propre à ces deux entreprises. En fournissant quelques

¹ En s'inspirant du projet intellectuel de Dewey, J., 2003 [1920]. *Reconstruction en philosophie*. Gallimard, Paris.

données de cadrage, le chapitre permettra de jeter les bases de l'analyse des deux opérations sur lesquelles repose la réaction de Goodman : le *travail de résolution* et le *travail d'analyse*.

Le **chapitre 5** revient sur la première composante de la réaction de Goodman : le travail de résolution qui traite la réclamation en tant que *problème* particulier d'un client individuel. Par une description des opérations qui le compose, il montre comment la forme que prend cette activité structure une partie de l'issue de la réclamation et participe au maintien du cadre goodmanien. Le travail de résolution constitue le premier niveau où se négocie l'influence du client sur l'organisation.

Le **chapitre 6** revient sur la seconde composante de la réaction de Goodman : le travail d'analyse qui traite les réclamations à un niveau agrégé en tant qu'*indicateur*. Le chapitre décrit les opérations nécessaires à la transformation de la réclamation en matériau gestionnaire et à son usage dans le cadre de pratiques de gestion. Le travail d'analyse constitue le second niveau où se négocie l'influence du client sur l'organisation.

Hirschman Revisited. Une sociologie de la réaction économique.

La problématique de la valeur des réclamations trouve son origine dans un ouvrage d'Albert O. Hirschman paru en 1970 intitulé *Exit, Voice, and Loyalty*¹ (EVL). Peu de commentateurs ont souligné le caractère ambigu et complexe de son contenu. On sait que Hirschman se méfiait des idées trop simples, au moins autant que du verbiage théorique. Sa correspondance révèle que l'un de ses préceptes épistémologiques favoris trouvait une formulation dans un aphorisme de Paul Valéry qu'il citait en français, en le déformant un peu : « Tout ce qui est simple est faux. Tout ce qui ne l'est pas est inutilisable² ». *EVL* est à cette image : les hypothèses sont foisonnantes et se perdent souvent derrière les « ornements baroques³ » de l'argumentaire ; les postulats et les axiomes pris comme point de départ des raisonnements évoluent tout au long du livre, parfois de façon tacite ; le mode de démonstration est formel mais non formalisé et ne se déploie que sur un mode logique, ne puisant dans le registre empirique qu'à titre illustratif⁴ ; pour finir, les résumés que l'auteur donne de sa propre pensée ne restituent que de façon (très) partielle les développements de l'argumentaire. Tous ces éléments contribuent à faire d'EVL un ouvrage « faussement simple⁵ » et justifie que l'on revienne sur son argument.

A travers une exégèse, nous défendrons l'idée que cette œuvre jette les fondements analytiques d'une sociologie de la *fonction de réaction* et qu'au centre de celle-ci, se trouve la question de la *valeur des réclamations*. Nous essaierons ainsi de redonner sa forme originelle

¹ Hirschman, A. O., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Cambridge. Outre cette version, nous utiliserons la traduction française de Claude Besseyrias parue en 1995 chez Fayard et réédité quelques années plus tard aux éditions de l'ULB : Hirschman, A. O., 1995a. *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*. Editions de l'université de Bruxelles-Fayard, Bruxelles.

² Adelman, J., 2013. *Worldly Philosopher. The Odyssey of Albert O. Hirschman*. Princeton University Press, Princeton, p. 435.

³ « *baroque ornamentations* ». L'expression est de Hirschman lui-même. Outre son goût pour les exemples atypiques, Hirschman se plaît à digresser sur des cas limites et les paradoxes apparents (comme le phénomène d'inversion ; Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 140) tout en faisant abstraction des cas les plus courants.

⁴ D'une façon générale, l'appareil méthodologique de Hirschman entretient un rapport ambigu avec le matériau empirique : d'un côté, nous le verrons, il semble tenir sa connaissance du phénomène de *voice* du corpus de lettres de réclamation ; de l'autre, le travail de terrain et les données, parfois de première main, ne sont mobilisés qu'à titre illustratif et ne jouent jamais d'autres rôles dans l'administration de la preuve qui ne se déploie que sur un plan logique. La démonstration est à la fois littéraire et formalisée, en tant qu'elle établit des relations logiques entre des grandeurs sans dimensions mais sans recourir au formalisme mathématique, comme dans le passage suivant : « plus la parole s'avère efficace (l'efficacité de la défection étant supposée constante), moins l'inélasticité de la demande en fonction de la qualité a des chances de compromettre l'efficacité conjointe de la défection et de la prise de parole » (Hirschman, A. O., 1995a. *op. cit.*, p. 46). Pour le reste, dans une formule significative de son rapport à l'empirie, Hirschman laisse souvent « au lecteur le soin de déterminer par lui-même si des éléments de la situation [qu'il vient] de décrire se rencontrent dans le monde économique et commercial qui l'entoure » (Hirschman, A. O., 1995a. *op. cit.*, p. 39).

⁵ « *Deceptively simple formula* », selon l'expression de Jeremy Adelman. Cf. Adelman, J., 2013. *Op. cit.*, p. 440.

au questionnement, de dissiper quelques ambiguïtés et d'y intégrer les objections, remarques et questions qui lui ont été posées au cours du temps.

Des décennies de commentaires sur son argument ont en effet contribué à obscurcir le projet scientifique initial de l'ouvrage de 1970. En raison de la réception de l'œuvre, au moins autant que de ses ambiguïtés propres, sa problématique centrale est difficile à extraire : une telle opération exige de produire une lecture documentée. Dans une première partie (1), nous tenterons donc de faire ressortir les éléments qui, dans l'œuvre et sa généalogie, militent pour notre lecture du travail de Hirschman : qu'entendons-nous, au juste, par « fonction de réaction » ? Qu'est-ce qui permet d'affirmer que le propos de Hirschman est sous-tendu par la question de la valeur des réclamations ? Une fois cette problématique stabilisée, nous nous mettrons en quête de réponses. Celles-ci peuvent être diverses et issues de sources variées. Dans la seconde partie de ce chapitre (2), nous reviendrons sur quelques hypothèses qu'il est possible de trouver dans la littérature quant au(x) fondement(s) de la valeur des réclamations. Face au caractère insatisfaisant des réponses disponibles, nous proposerons de reprendre le projet hirschmanien là où l'auteur l'a laissé, en présentant la façon dont nous avons construit notre enquête (3).

1. La problématique de Hirschman.

En partant d'*Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, il est possible de suivre deux pistes de recherche, suivant que l'on s'intéresse, dans le titre, au groupe de mots placé avant ou à celui placé après les deux points de ponctuation. L'apport de l'auteur a, certes, principalement été perçu comme un effort de typification du comportement des acteurs individuels insatisfaits ; comme une distinction entre les trois registres comportementaux que sont la « défection¹ » (*exit*), la « prise de parole » (*voice*) et la « loyauté » (*loyalty*). Hirschman, économiste de formation, a construit ses types en référence à l'attitude concrète des consommateurs : ainsi, l'« exit » renvoie *initialement* au changement d'offreur ; la « loyauté » à la « fidélité » ou « ré-achat » ; la « voice » aux « protestations des clients ». « Quels choix se posent aux consommateurs sur un marché lorsqu'un produit ou un service ne les satisfait plus ?² » : voilà, selon la préface de l'édition française rédigée par Pascal Delwit, la question à laquelle répond l'ouvrage.

Le travail de Hirschman a pu trouver des applications dans divers domaines et rendre compte de l'action politique tout autant, sinon plus, que de l'activité économique (eu égard à la réception particulièrement terne que lui réservèrent les économistes³). Mais d'où qu'ils

¹ Une traduction courante de *exit* que Hirschman n'aimait pas, la jugeant trop péjorative. Il lui préférerait « sortie » (Hirschman, A. O., 1995b. *Un certain penchant à l'autosubversion*. Fayard, Paris, p. 20). Nous sacrifierons néanmoins à l'usage en utilisant « défection ».

² Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 7.

³ Adelman, J., 2013. *Op. cit.*, p. 446-447. Cette mauvaise réception est toutefois à nuancer. Hirschman sera invité à rédiger une entrée consacrée à sa théorie dans le *New Palgrave* et Mark Blaug lui consacre une notice dans sa

proviennent, les usages d'*EVL* furent exclusivement centrés sur ces types d'action, à la manière de Guy Bajoit, retenant du travail d'Albert Hirschman sa « typologie des réactions individuelles au mécontentement » afin de proposer un quatrième terme (*apathy*) susceptible de la compléter¹. L'apport de Hirschman se trouverait donc là, dans cette typologie à trois termes, quand l'économie et les sciences politiques n'envisagent, quoique de façon différente, le comportement de l'acteur que de manière binaire (*exit – loyalty* pour l'économie ; *voice – loyalty* pour les sciences politiques).

L'ouvrage de Hirschman n'avait pourtant pas pour vocation principale de fournir une typologie du comportement du consommateur mécontent. Sa problématique ne résidait pas tant dans cette caractérisation du comportement des consommateurs (dont le sort est réglé en quelques lignes²) que dans un questionnement sur la « réponse » collective des agents économiques, placés des deux côtés de la relation marchande, au déclin des organisations productives. L'*exit* et la *voice* n'ont d'importance qu'en tant que « phénomènes [qui] permettent à la direction [de l'entreprise] de prendre conscience de ses défaillances³ ». Le comportement du consommateur n'est intéressant que parce qu'il est à l'*origine* et qu'il *participe* de différentes actions que Hirschman subsume sous le vocable « *responses* ». *Une deuxième piste de recherche invite donc à s'intéresser à la manière dont sont produites ces « réponses » dont le comportement du consommateur ne constitue, pour ainsi dire, que la première étape. Cette perspective implique de tenir compte du cours d'action qui a la « voice » ou l'« exit » pour acte fondateur, qui se déploie au sein des firmes (ou des organisations, ou des Etats) et que Hirschman nomme la « fonction de réaction » (reaction function)⁴.*

1.1. La « fonction de réaction » : contexte d'apparition et développements hirschmaniens.

recension des meilleurs économistes depuis Keynes (Blaug, M., 1998 [1985]. *Great Economists since Keynes*. Edward Elgar, Cheltenham, 109-111).

¹ Bajoit, G., 1988. « Exit, Voice, Loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement ». *Revue Française de Sociologie* XXIX (2), 325-345, p. 325.

² Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 16.

³ *Ibidem*, p. 16.

⁴ C'est sans doute là la véritable problématique de l'ouvrage. Pourtant la réception a progressivement eu raison de cette dimension du travail de Hirschman. De façon significative, la première traduction française du livre, parue en 1972 aux éditions Ouvrières, s'intitulait simplement : « *Face au déclin des entreprises et des institutions* ». En 1995, celle de l'université Libre de Bruxelles est intitulée : « *Exit, Voice, Loyalty. Défection et prise de parole* ». Entre temps, la « réponse » est passée hors-champ ou s'est réduite au comportement du consommateur. Cette non-attention au concept de réaction est d'ailleurs patente dans la dernière traduction en date qui utilise abusivement le terme pour désigner « la réaction du consommateur mécontent » (Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 42) à des endroits où Hirschman n'évoque rien de tel (Hirschman, A. O., 1970. *Op. cit.*, p. 31). Notons cependant que « *Face au déclin des entreprises et des institutions* » n'était pas plus satisfaisant (Hirschman lui-même jugeait ce titre « inexplicable » ; cf. Hirschman, A. O., 1986. *Vers une économie politique élargie*. Editions de minuit, Paris, p. 58) : un titre correct aurait peut-être mentionné les « réponses au déclin au sein des firmes, des organisations et des Etats ».

La fonction de réaction n'est pas une invention de Hirschman. Au moment où il écrit, elle est déjà connue des économistes. Dès les premiers modèles mathématisés de concurrence, elle désigne le comportement théorique d'un agent économique face à une modification de la situation de marché. Cournot la baptise involontairement au cours de l'exposition de son modèle d'oligopole à deux offreurs : « La situation d'équilibre, écrit-il, [...] est donc stable ; c'est-à-dire que si l'un ou l'autre des producteurs, trompé sur ses vrais intérêts, vient à s'en écarter momentanément, il y sera ramené par une suite de *réactions*¹ ». Ce principe sera ensuite repris par les modèles micro-économiques et les modélisations macro des économètres².

La tradition néo-classique a retenu de cette fonction, dans le cadre d'une pensée de l'équilibre, ses vertus restauratrices : elle permet théoriquement de rétablir une situation d'optimalité³. Néanmoins, ainsi que le remarque Hirschman, cette fonction de réaction est, dans les modèles néo-classiques, plutôt l'apanage du système que des acteurs économiques : le marché retrouve spontanément son équilibre, cette restauration dût-elle passer par l'élimination des éléments défaillants plutôt que par le rétablissement de leur « viabilité ». Cette conception, darwinienne en quelque sorte, ne laisse donc aucune place pour une analyse de la « guérison des défaillances temporaires et remédiables⁴ » des firmes, celles qui, précisément, intéressent Hirschman.

Hirschman s'intéresse en effet à la « *fonction de réaction* » en tant que phénomène gestionnaire concret permettant aux entreprises de remédier à leur « déclin ». Pour les économistes, qui postulent un niveau constant d'effort et de rationalité chez les acteurs économiques, le déclin découle « d'une évolution défavorable de l'offre et de la demande, l'entreprise conservant toute sa capacité et sa volonté de maximiser ses profits (ou son taux de

¹ Cournot, A.-A., 1838. *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. Hachette, Paris, p. 90-91 (je souligne). Bien que celui-ci soit en usage depuis Leibniz (et nous savons que Cournot était un « leibnizien convaincu », cf. Vatin, F., 1998. *Economie politique et économie naturelle chez Antoine-Augustin Cournot*. Puf, Paris), Cournot n'utilise pas explicitement le terme de « fonction ». Son résultat consiste cependant en un système à deux équations qui peuvent être considérées comme des « fonctions implicites ».

² Voir par exemple Theil, H., 1964. *Optimal Decisions Rules for Government and Industry*. North-Holland, Amsterdam.

³ On ne saurait par contre attribuer cette proposition à Cournot, qui écrit, p. 93 (soit deux pages seulement après la citation précédente), toujours dans le cadre de la démonstration de son modèle d'oligopoles à deux offreurs (1 et 2) : « Comment se fait-il que les producteurs, faute de s'entendre, ne s'arrêtent pas, comme dans le cas du monopole ou de l'association à la valeur de p [qui représente le prix] tirée de l'équation (4), et qui leur donne effectivement le plus grand revenu ? La raison en est que le producteur (1) ayant fixé sa production à ce qu'elle devrait être en conséquence de l'équation (4) [...], l'autre pourra, avec un bénéfice momentané, porter sa propre production à un taux supérieur ou inférieur ; à la vérité, il sera bientôt puni de sa méprise en ce qu'il forcera le premier producteur à adopter un nouveau taux de production qui *réagira* défavorablement sur le producteur (2) lui-même. Mais ces *réactions* successives, bien loin de rapprocher les deux producteurs de l'état primitif [état d'optimalité représenté par l'équation (4)], les en écarteront de plus en plus. En d'autres termes, cet état ne sera pas une situation d'équilibre stable ; et bien que plus favorable aux deux producteurs, il ne pourra subsister à moins d'un lien formel ; parce qu'on ne peut pas plus supposer, dans le monde moral, des hommes exempts d'erreurs et d'inconsidération, que dans la nature physique des corps parfaitement rigides, des appuis parfaitement fixes, et ainsi de suite ». Cournot, A.-A., 1838. *op. cit.*, p. 93. Ce faisant Cournot préfigure l'opposition entre concurrence parfaite et imparfaite et, plus généralement, entre une « économie politique pure » et une « économie politique appliquée » que reprendra Walras, L., 1874. *Éléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*. Corbaz & Cie, Lausanne.

⁴ Voir Hirschman, A. O., 1995a. *op. cit.*, p. 34.

croissance)¹ ». Pourtant, remarque Hirschman, une baisse d'activité de l'entreprise « peut aussi provenir de l'incompétence ou du manque d'énergie de la firme elle-même, l'offre et la demande demeurant inchangées² ». Ce postulat essentiel n'émerge pas *ex nihilo* : il s'inscrit dans un contexte intellectuel favorable qui voit apparaître, « à côté du modèle traditionnel de l'économie en perpétuelle *tension* [...], les éléments d'une théorie de l'économie *relâchée*³ » qui contribuera à développer une conception particulière de la firme.

Le déclin et les forces qui lui font échec.

Dans les années 1970, les modes d'organisation sous-optimaux ne sont déjà plus considérés comme des anomalies empiriques. Ils peuvent même se justifier théoriquement et Hirschman est contemporain de développements en ce sens. Richard M. Cyert et James G. March ont montré, en 1963, que la sous-optimalité des organisations productives pouvait participer de ce qu'ils nomment « *organizational slack* », d'un « jeu » (au sens mécanique de l'espace qui laisse à une pièce la possibilité de se mouvoir dans un assemblage technique) dans les rouages de l'organisation. Ce « jeu » n'a rien de dysfonctionnel *a priori*. La présence de ressources en excès relatif dans certains services permet, par exemple, à l'entreprise de s'adapter lors des changements de situation économique. Elles peuvent aussi lui permettre d'innover⁴.

Un phénomène analogue avait poussé Harvey Leibenstein à développer, au milieu des années 1960, le concept d' « inefficacité-X » (*X-inefficiency*⁵). L' « inefficacité-X », à la différence du *slack* organisationnel chez Cyert et March, a ceci de spécifique qu'elle n'est pas liée à un problème d'allocation des ressources. Dans une de ses publications, Leibenstein fournit un cas d'école, qu'il tire d'un article du *New York Times* du 13 octobre 1981. L'article compare deux usines Ford, produisant le même modèle, selon les mêmes procédés, l'une implantée aux États-Unis et l'autre en Allemagne : à technologie et compétences égales, l'usine allemande produit « 50 % de voitures en plus » en utilisant « 22 % de travail en moins ». Leibenstein en déduit que les « conventions d'effort [ou de « productivité »] », qui fixent un degré d'engagement dans le travail, « sont extrêmement différentes⁶ » entre les deux pays. C'est cette *convention* qui fonde l'inefficacité-X comme inefficacité « non-allocative » (*non-allocative inefficiency*), c'est-à-dire comme part d'inefficacité qui n'est pas due à un mode

¹ *Ibidem*, p. 14.

² *Ibidem*, p. 14.

³ *Ibidem*, p. 22.

⁴ Cyert, R. M., March, J. G., 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

⁵ Leibenstein, H., 1966. « Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency" ». *American Economic Review* 56 (3), 392-415.

⁶ Leibenstein, H., 1982. « The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand: an Analysis of Intrafirm Productivity ». *American Economic Review* 72 (2), May, 92-97, p. 96 (je traduis).

d'organisation ou d'attribution des ressources productives mais à une routine établie sur une base interpersonnelle¹.

Hirschman évoque lui aussi le « *slack* », que son traducteur français rendra par « relâchement ». Tout en se plaçant dans la filiation des auteurs précédents, il radicalise le propos « en admettant l'importance et l'omniprésence du relâchement » :

« L'auteur tient pour acquis non seulement que le relâchement existe à des degrés divers, mais qu'en raison d'une sorte d'entropie propre aux sociétés humaines productrices d'un excédent, *il ne cesse de s'en créer*. Il estime que les entreprises et les organisations sont en perpétuel danger de connaître la défaillance et le déclin, c'est-à-dire de perdre leur caractère rationnel, leur efficacité, leur énergie productrice, même si elles opèrent dans le cadre institutionnel le mieux conçu du monde². »

Cette « découverte » d'une sous-optimalité *normale* et croissante, largement tributaire des comportements des acteurs individuels et collectifs au sein de l'organisation, appuiera l'importance de concevoir de nouvelles manières de penser la firme et, en premier lieu, de dissocier les objectifs et les décisions de l'entreprise et celles de ses parties prenantes³. Dès lors, l'entreprise ne peut plus être cette boîte noire, cette « firme automate » ou « firme-point » (par définition sans surface), de la tradition néo-classique⁴. L'économiste doit rendre compte de la firme comme mode particulier de gestion et d'allocation des ressources⁵ mais surtout comme « organisation », en tenant compte de ses formes techniques mais aussi de la relation d'emploi qu'elle encadre, et ainsi, lui conférer une « épaisseur ». Il doit développer une *économie industrielle*, soucieuse des « structures de l'entreprise⁶ ».

La conception de la firme chez Hirschman, tout en participant pleinement de ce projet général, est originale en ceci qu'elle est empreinte d'un « pessimisme radical, qui considère le déclin comme une force omniprésente sans cesse en action ». Cependant, l'auteur prétend aussi que ce déclin « engendre son propre remède : en effet, comme les forces du déclin, toujours à l'œuvre en un point ou un autre, ne règnent pas partout en même temps, il est permis de penser

¹ C'est la définition que Leibenstein donne de la convention : « A convention is a routine that has an interpersonnal component ». Leibenstein, H., 1982. *Op. cit.*, p. 92.

² Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 26.

³ C'est un point suffisamment divergent avec la théorie néo-classique de la firme dans les années 1980 pour que Leibenstein juge important de le noter : « Note: I distinguish "firm decisions" from the decisions of firm members whether or not are managers or other employees ». Leibenstein, H., 1982. *op. cit.*, p. 92.

⁴ Pour un point sur les théories de l'entreprise : Coriat, B., Weinstein, O., 1995. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Le livre de poche, Paris.

⁵ C'est d'ailleurs dans les années 1970 que sont redécouverts, par Williamson, les travaux de Coase sur la « nature de la firme. Coase, R. H., 1937. « The Nature of the Firm ». *Economica* 16 (4), 386-405. Williamson, O., 1975. *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.

⁶ L'économie industrielle se donne en effet comme objet, selon Dennis Carlton et Jeffrey Perloff, « l'étude de la structure de l'entreprise et des marchés, ainsi que leurs interactions » (Carlton, D.-W., Perloff, J.-M., 1998. *Economie industrielle*. De Boeck, Bruxelles-Paris).

que leur action éveille des forces susceptibles de leur faire échec¹ ». C'est à l'étude de ces « forces » que Hirschman propose de se consacrer.

1.2. De l'importance de la question de la valeur des réclamations pour la compréhension du fonctionnement de la « fonction de réaction ».

Nous l'avons dit : il ne s'agit pas, pour Hirschman, de produire une analyse égocentrée du comportement du client et de ses motifs, mais de réinscrire ce comportement dans un schéma actantiel plus large, impliquant des interactions avec les autres agents économiques. La *prise de parole*, comme la *défection* et la *loyauté*, en déclenchant des « forces », participent donc d'une « réponse » au déclin dans lequel interviennent de façon privilégiée, en plus des consommateurs, des acteurs de l'entreprise. Hirschman nomme ce *phénomène gestionnaire* « fonction de réaction ». Or, si l'attention a été portée sur l'activité critique de la clientèle², la deuxième composante de la réponse au déclin, le travail de « réaction » au sein des firmes, a largement été passé sous silence. Quelle place a-t-il dans l'argumentation ? Comment cette réaction génère-t-elle un type particulier de coordination des acteurs au sein de la firme qui permet de restaurer un niveau satisfaisant de performance ? Finalement, en quoi consiste l'argument de Hirschman ?

Formalisation d'un modèle de réaction : l'apparition de la voice et l'exit.

De son propre aveu, les outils analytiques utilisés pour étudier la réaction sont relativement « simples » (*straightforward*³) : une fonction de demande modifiée afin de mettre en rapport une quantité achetée et la qualité du bien (et non son prix, comme dans une fonction de demande classique⁴) et une « fonction de réaction », au sens mathématique cette fois, destinée à modéliser la réaction des dirigeants face au déclin des ventes et à l'expression du mécontentement des clients. Hirschman se pose d'abord la question des conditions qui rendent possible la *voice* et *l'exit* en étudiant sa fonction de demande modifiée. Une modélisation, proposée en annexe de son ouvrage et reproduite ici (figure 4), permettra de comprendre ce point⁵.

Soit un événement (E), entraînant une défaillance fortuite de la firme. Sur la figure 4(a), L_0 représente le niveau de qualité normale, tel qu'il s'établissait avant E. Après E, la qualité se

¹ Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 26.

² Cf. Introduction.

³ Hirschman, A. O., 1970. *Op. cit.*, p. 22.

⁴ Dans les modèles économiques standards, la qualité est donnée et généralement tenue pour constante. Cette constance permet de mettre en rapport les prix et les quantités achetées en raisonnant *ceteris paribus*. Dans un premier temps, Hirschman raisonne à prix (et à coûts) constants. Seule la qualité varie, du fait d'une défaillance fortuite et non d'une stratégie, comme celle consistant à réduire les coûts de production en rognant sur la qualité.

⁵ Dans une première version de l'ouvrage, la modélisation se trouvait dans le corps du texte et occupait une place centrale. D'après Jeremy Adelman, c'est à la suite des remarques d'Arthur Stinchcombe que la modélisation fut « rétrogradée » (*demoted*) en annexe. Cf. Adelman, J., 2013. *Op. cit.*, p. 441.

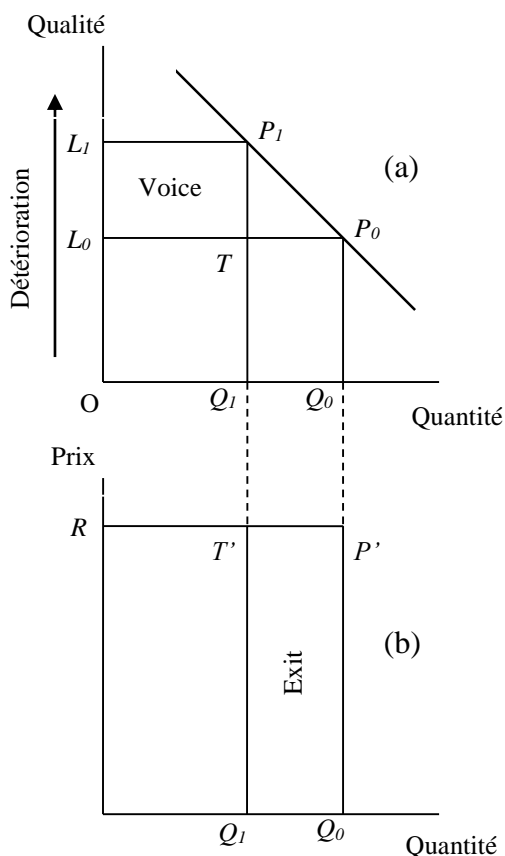


Figure 4. Représentation schématique simplifiée d'apparition de l'exit et de la voice.

détérioré et s'établit en L_1 . Le prix, constant, est représenté par R sur la figure 4(b). Les effets combinés de la détérioration de la qualité et du maintien du prix font chuter les quantités demandées de Q_0 à Q_1 et dessinent le rectangle de « l'exit » (sommets : Q_1, Q_0, P', T'), dont l'aire représente le volume total des pertes de revenu entraînées par les défections.

Dans cette première version de l'argument, la « voice » dépend du volume de clients restants, i.e. du nombre de clients n'ayant pas fait défection après $E (O, Q_1)$, et du degré de détérioration de la qualité¹ (L_0, L_1). « Le volume de la prise de parole est donc proportionnel à la surface du rectangle L_0, T, P_1, L_1^2 », le rectangle de la *voice*.

L'attitude du client face à la détérioration de la qualité d'une prestation dépend d'une structure de choix déterminée par un contexte : pour faire défection, le client doit pouvoir disposer d'une offre alternative ou pouvoir se passer du bien ; pour faire *voice*, il doit pouvoir accéder à des espaces

d'expression et ne pas avoir fait défection. Pour simplifier le raisonnement, nous partons du principe que ces conditions sont simultanément remplies et que face à E , les clients ont la possibilité de choisir entre les deux comportements.

Dans cette première version de l'argument, la défection est première et l'attitude face à la défection est fonction du *surplus du consommateur*. Le surplus du consommateur désigne la différence entre le prix le plus élevé (ou la qualité la plus basse) auquel (à laquelle) le client est prêt à acheter un bien et le prix (ou la qualité) auquel (à laquelle) il l'achète effectivement. Tant que ce surplus existe, tant que le résultat de cette opération est positif, il est permis de penser que le client reste³. N'ayant pas fait défection, il peut dès lors prendre la parole.

¹ Dans d'autres passages, Hirschman, prétend que la *voice* dépend du degré d'exigence des clients (ce qui pose cette difficulté pratique que les plus exigeants, souvent les plus à même de se plaindre, sont aussi les plus prompts à faire défection) ou même de leur conception de la qualité (ce qui sera une détérioration pour certains, sera une amélioration pour d'autres).

² Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 138.

³ La distinction entre surplus-qualité et surplus-prix est fondamentale. Sur la base de ses développements (Hirschman, A. O., 1970. *Op. cit.*, p. 47 *sqq.*), il est possible de construire le tableau suivant :

	Surplus qualité +	Surplus qualité -
Surplus prix +	Client A	Client B
Surplus prix -	Client C	Client D

Hirschman précise cependant, dans une deuxième version de son argument, que la *voice* n'est pas nécessairement un phénomène résiduel : rien n'indique que tous les clients envisagent prioritairement la défection. Il serait même plus fécond de penser l'inverse :

« *Si les clients ont de bonnes raisons de croire que leurs récriminations aboutiront à un résultat, il se peut fort bien qu'ils renoncent temporairement à faire défection. D'où il ressort que l'élasticité qualitative de la demande, autrement dit la propension à faire défection, est subordonnée au fait que les clients ont la possibilité et la volonté de faire entendre leur voix. En fait, il est sans doute préférable d'adopter cette perspective, car si le processus de détérioration se développe par étapes sur une assez longue période, il est vraisemblable que les clients, dans un premier temps, commenceront par manifester leur mécontentement. Faire défection, c'est perdre la possibilité de prendre la parole, mais l'inverse n'est pas vrai ; aussi la défection sera-t-elle dans certains cas la solution adoptée en dernier recours, lorsque l'échec de la prise de parole est devenu certain¹ ».*

Dans cette seconde version de l'argument, le critère fondamental de choix entre les deux comportements serait donc *prioritairement* celui de *l'efficacité de la prise de parole*. Si le client estime que sa protestation a des chances de participer au rétablissement de la firme, il fera *voice*. La *voice* dépend donc des effets de la « fonction de réaction » tels qu'ils sont anticipés par le consommateur. Il y aurait ainsi, dans cette seconde version, quelque chose comme une « causalité du probable » partiellement informée par la « familiarité » de l'acteur avec le comportement en question².

Mais quelle efficacité ? Et pourquoi le client différerait-il la satisfaction d'un besoin (que lui procurerait un changement d'offreur) pour participer au redressement d'une firme dont il n'est, après tout, que client ? Hirschman est particulièrement ambigu sur ce point. Concernant la *voice*, il semble établir une continuité entre les mobiles du consommateur et ceux de l'entreprise, notamment lorsqu'il affirme que le client ne prend la parole que lorsqu'il est convaincu de pouvoir participer au redressement de la firme. Autrement dit, la rationalité du

« + » signifie « plus élevé que les conséquences de E », que ces conséquences soient une dégradation ou une augmentation de prix ; « - » signifie « moins important que les conséquences de E ». Lorsque la qualité se dégrade (le prix restant stable) : par définition, le client B et D arrêtent d'acheter (puisque le niveau de qualité établi après E est en deçà de celui défini comme le niveau minimum à partir duquel ils sont prêts à acheter) et A et C restent. A l'inverse, si c'est le prix qui augmente, C et D arrêtent d'acheter ; A et B restent. Le client A peut être défini comme un client fondamental, le client D comme un client strictement marginal. Les clients B et C comme des clients relatifs. B est nommé par Hirschman « quality-conscious consumer » ; C, « price-conscious consumer ». Ainsi, dans la démonstration, la qualité a une réalité propre, indépendante de toute traduction monétaire (en tant qu'une baisse de qualité ne correspond pas mécaniquement à une hausse de prix), et la clientèle n'est pas un ensemble homogène puisqu'il est possible de réaliser une telle typologie.

¹ Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 47-48, je souligne.

² Les acteurs n'ont chez Hirschman qu'une conscience limitée des comportements les plus efficaces, notamment parce que « les clients tendant à *sous-estimer de plus en plus* l'efficacité du [comportement] qui leur est le moins familier » (Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 134). Ainsi, le modèle de Hirschman autorise l'émergence de situations pathologiques dans lesquelles les comportements de la clientèle et la sensibilité de l'entreprise sont décorrélés.

consommateur hirschmanien manifesterait une communauté d'intérêt avec les acteurs de l'offre. Cet élément étrange invite à se pencher sur ce concept de *voice*, auquel Hirschman confère cette primauté et cette centralité remarquables, et sur ce qu'il révèle de l'anthropologie économique sur laquelle il s'appuie.

La construction du concept de voice et les réclamations : les vertus économiques de la parole.

C'est principalement de l'intégration de la *voice* dans une réflexion économique dont il est question dans *EVL*. Le projet de Hirschman ne consistait pas tant à appliquer les outils de l'économie-discipline à un objet politique – même si cet objectif est indéniablement présent – qu'à user d'un concept politique (*voice*) pour éclairer des phénomènes économiques. Quatre ans après la première publication, Hirschman résume son projet ainsi :

« In fact, in much of *Exit, Voice, and Loyalty* I have been guilty, not of imperialist ambition or design, but rather of opposite: namely of the design to convince economists of the importance and usefulness for the analysis of economic phenomena, of an essential political concept such as voice. [...] In a large portion which was an essay in persuasion on behalf of voice I argued that voice can and should complement and occasionally supersede exit as a recuperation mechanism when business firms, public services, and other organizations deteriorate. My approach was both positive and normative¹ ».

Plutôt que l'utilité de l'*exit* en matière de politique, il s'agissait donc de souligner l'intérêt de la *voice* dans le domaine économique. Mais à quel « phénomène économique » pense-t-il ? Vraisemblablement aux réclamations. L'attention de Hirschman sur le phénomène pourrait avoir été attirée par la personnalité singulière de Ralph Nader et ce qu'il représentait, dans les années 1960, pour un mouvement consumériste alors en plein essor. C'est en tout cas ce qui ressort de la biographie que lui consacre Jeremy Adelman :

« [O]ne hell-raiser caught Hirschman's eye: Ralph Nader, who personified the little guy's defiance of corporate America. [...] Nader fashioned himself the Robin Hood of the modern-day peasant, screwed not by greedy tax collectors [...] but by the corporates magnates. The little guy was now the consumer, and especially the driver of Detroit's "deathtraps," which were responsible, Nader alleged, for tens of thousands of fatalities a year. Detroit's moguls were deaf to the complaints; worse, they went after Nader himself, a reflex that did them no favors in the public's growing skepticism of big

¹ Hirschman, A. O., 1980 [1974]. « *Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a Survey on Recent Contributions* ». *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society* 58 (3), 430-453, p. 431. L'oscillation du propos entre une registre normatif et un registre positif, rend parfois ardue la lecture de l'ouvrage. Hirschman produit un modèle dans les deux sens du terme : modèle au sens « modélisation » ; modèle au sens « exemple à suivre ».

corporations. By 1966, his was a household name, the mouthpiece of a movement to defend consumers against corporations¹ ».

Au printemps 1969, Hirschman contacte Nader pour lui expliquer son projet et lui demande de lui fournir des éléments qu'il puisse utiliser dans le cadre d'un cours donné l'année suivante à Harvard. Nader lui répond, enthousiaste, et lui transmet un corpus de lettres de réclamations envoyées à des constructeurs automobiles auquel Hirschman fera référence dans l'ouvrage. Des lettres envoyées, écrit-il, par des « propriétaires furieux de voitures défectueuses » (*irate owners of "lemons"*). Hasard éditorial, l'année de la parution d'*EVL* paraît l'article de George A. Akerlof, « *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*² ». La voiture – parce qu'elle peut contenir des vices cachés qui font d'une bonne affaire apparente une épave (« *Lemon* ») – semble alors représenter, dans l'imaginaire scientifique, la marchandise incertaine par excellence.

En dépit de leur différence, les travaux de Hirschman et d'Akerlof soulignent l'intérêt des sciences économiques de l'époque pour les questions d'incertitudes et de connaissance. En la matière, depuis 1945 et la publication de *The Use of Knowledge in the Society*, le crédo était fondamentalement hayekien³. Pour Friedrich Hayek, les problèmes économiques sont des problèmes cognitifs. La question du savoir (*knowledge*) et de ses modes de circulation est centrale⁴. Pour pallier les problèmes liés à la dispersion du savoir, le seul signifiant en circulation sur le marché hayékien est un prix : ce dernier *synthétise* une multitude d'informations complexes et les réduit à une mesure simple et unique, réputée compréhensible pour tous les acteurs indépendamment de leurs compétences cognitives ou de leur dotation en information. Sous ces conditions, le prix est tout autant un langage qu'un mode de coordination. Nul besoin de parler sur le marché de Hayek : le prix s'imposant comme une donnée naturelle, tout échange de parole assimilé à du « marchandage » (*higgling*) – i.e. prenant pour objet la nature et les conditions de l'échange – serait au mieux *superflu*, au pire *trompeur*⁵.

¹ Adelman, J., 2013. *Op. cit.*, p. 429-430.

² Akerlof, G. A., 1970. « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism ». *The Quarterly Journal of Economics* 84 (3), 488-500.

³ Hayek, F. A., 1945. « The Use of Knowledge in the Society ». *American Economic Review* 35 (4), 519-530.

⁴ Le concept de *knowledge* (savoir, connaissance) confond l'information et les compétences cognitives des acteurs. Concernant les secondes, il convient de préciser que l'enseignement de Hayek en matière de comportement humain consiste à sortir d'un raisonnement postulant les compétences calculatoires d'un *homo œconomicus* au profit d'une représentation beaucoup plus sophistiquée de l'esprit. Ainsi, sa promotion du système des prix procède plutôt d'une critique du postulat de rationalité absolue que de son usage. Cf. Aïmar, T., 2002. « Commentaire sur "économie et connaissance" de F. H. Hayek ». *Cahiers d'économie politique* 43 (2), 105-118.

⁵ Il est possible de trouver les traces de ces deux conceptions du marchandage (inutile ou trompeur) dans l'histoire de la théorie économique. Cf. Brown, V., 1994. « Higgling: The Language of Markets in Economic Discourse ». In: Marchi, N. de, Morgan, M. S. (dir.). « Higgling. Transactors and Their Markets in the History of Economics ». *History of Political Economy* 26 (supplement), 66-93. On songe aussi à Edgeworth évoquant « l'art condamnable du marchandage » (« *objectionable arts of higgling* ; Edgeworth, F. Y., 1881. *Mathematical Psychics*. Kegan Paul, Londres, p. 30) auquel sont contraints les acteurs en situation de monopole bilatéral. Cette dimension négative du marchandage est partiellement passée dans le sens commun et le langage courant, comme le souligne les connotations péjoratives en français des termes « marchander » et « barguigner ».

Mais ce marché est un idéal. Les marchés concrets sont pleins de problèmes qui entravent leur fonctionnement et, dans les années 1970, l'économie-discipline commence à les recenser systématiquement. Ainsi, c'est au cœur d'une époque qui cherche à pallier les « aléas moraux » et les « asymétries d'information », à dépasser les « problèmes d'agence¹ » et les « contrats incomplets² », que Hirschman semble rappeler les vertus de la « parole » comme levier de réduction des incertitudes entre acteurs³ et comme « matière à réagir » face au « relâchement ». L'importance « politique » de la parole est certes connue depuis Aristote⁴ mais les conséquences de celle-ci pour la théorie économique ne sont alors que faiblement envisagées. Dans une entrée du *New Palgrave* consacrée à sa théorie, Hirschman rappelle à ses collègues ce qu'il tient pour une vérité d'évidence, invoquant au passage l'autorité d'un fondateur :

« [M]ost markets involve voice: commerce *is* communication, and is premised on frequent and close contact of the contracting parties who deliver promises, trust them, and engage in *mutual adjustment of claims and complaints* [...]. Adam Smith even conjectured that it was man's ability to communicate through speech that lies at the source of his "propensity of truck and barter"⁵ »

« Le commerce est communication » : ainsi envisagée, la « parole » semble, dans le modèle de Hirschman, venir concurrencer le prix comme forme symbolique et comme vecteur d'information circulant sur le marché. Cependant, la *voice* ne désigne pas n'importe quelles « paroles » et ne recouvre que très partiellement le phénomène de marchandage. Alors que le marchandage désigne une séquence discursive composée de tours de paroles centrés sur les conditions d'un échange, la « prise de parole » n'implique ni le même médium ni les mêmes objectifs. « Prise de parole » est sans doute une traduction malheureuse : si le patron empirique sur la base duquel le concept a été construit correspondait effectivement à du discours (des réclamations), la « voice », en tant que concept, ne désigne pas nécessairement un message

¹ Jensen, M. C., Meckling W. H., 1976. « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure ». *Journal of Financial Economics* 4 (3) 305-360.

² Hart, O., Moore, J., 1988. « Incomplete Contracts and Renegotiation ». *Econometrica* 56 (4), 755-785.

³ Si l'on suit F. Eymard-Duvernay, ce point fait de Hirschman un précurseur de l'économie des conventions (Eymard-Duvernay, F., 2013 [2009]. « L'économie des conventions entre économie et sociologie ». In : Steiner, P., Vatin, F. (dir). *Traité de sociologie économique*. Puf, Paris, 129-161, p. 158).

⁴ « L'homme, seul de tous les animaux, possède la parole. Or, tandis que la voix ne sert qu'à indiquer la joie et la peine, et appartient pour ce motif aux autres animaux également [...] le discours sert à exprimer l'utile et le nuisible, et, par suite aussi, le juste et l'injuste : [...] c'est la communauté de ces sentiments qui engendre famille et cité. » Aristote, 1977. *La politique*. Vrin, Paris, p. 29 [I, 1253 a9-18].

⁵ Hirschman, A. O., 2008. « Exit and Voice ». In : Durlauf, S. N., Blume, L. E. (eds). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. MacMillan, New York, 116-123, p. 119, je souligne. Ce faisant, Hirschman rejoint en effet Smith chez qui le privilège anthropologique de la parole est une condition de la propension naturelle à échanger que manifestent les humains : « On a jamais vu de chien faire de propos délibéré l'échange d'un os avec un autre chien. On a jamais vu d'animal chercher à faire entendre par sa voix ou ses gestes : *Ceci est à moi, cela est à toi ; je te donnerai l'un pour l'autre.* » (Smith, A., 1991 [1776]. *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris, Garnier-Flammarion, p. 82).

transmis par un médium discursif¹. Le *die-in* par exemple, qui consiste à manifester son mécontentement en faisant le mort sur la voie publique, constitue un exemple limite de « *voice* » sans parole et sans geste. Mais il reste que le *die-in* suppose, pour qu'il ait un sens, qu'ait été (ou que soit) formulé quelque chose comme des revendications ou, à tout le moins, des formes de protestations verbalisées qui lui donne un sens.

Dès lors, quelle forme prend la *voice* ? Sur ce point, Hirschman ne tranche pas : « Ce sont les moyens d'expression dont [les clients] disposent qui détermineront la modalité de la prise de parole² ». Ces moyens sont donnés et ne sont pas l'objet de l'analyse. En posant une telle prémisse, Hirschman évacue la question de l'apparition de la forme *réclamation* comme modalité spécifique de *voice*. D'une manière générale, il n'intègre pas dans l'analyse les dimensions culturelles et symboliques liées aux formes que peut recevoir la *voice*, comme la *réclamation*³.

Dans le processus de réaction, la « *voice* » ne se définit pas tant par un médium (la « parole ») que par ses objectifs et ses interlocuteurs désignés. Ainsi que le relève Brian Barry, alors que l'« *exit* » implique uniquement la « sortie » ou le « départ », « *voice* » ne désigne pas simplement la *prise de parole* mais bien la *prise de parole en vue d'inciter les managers à renverser la logique du déclin* de la firme⁴. La prise de parole a un objectif et des interlocuteurs identifiés. En paraphrasant Weber, nous pourrions dire que la caractéristique principale de la *voice* est d'être significativement orientée vers autrui⁵. Si elle est, comme l'*exit*, à l'origine du travail de réaction, elle engage celui-ci de façon plus explicite en tant qu'elle cherche *ostensiblement* à modifier « l'orientation, la production ou les manières de faire de la firme » :

« *Le client d'une firme [...], en recourant à la prise de parole plutôt qu'à la défection, cherche à modifier l'orientation, la production ou les manières de faire de la firme ou de l'organisation considérée. Répond donc à la définition de la prise de parole toute tentative visant à modifier un état de fait jugé insatisfaisant, que ce soit en adressant des pétitions individuelles ou collectives à la direction en place, en faisant appel à une*

¹ Ainsi, pour Gordon Tullock, la réclamation participe indéniablement de la *voice*, mais la *voice* ne se résume pas aux réclamations : « Complaining [...] is "voice," but for Hirschman the concept entails a great deal more than simple complaint. Pressures of all sorts are included in this category » (Tullock, G., 1970. « Review of *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. By Albert O. Hirschman. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970. Pp. x + 162. \$6.95 ». *Journal of Finance* 25 (5), 1194-1195).

² Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 45.

³ Il faudrait nuancer ce point en rappelant que Hirschman tient compte, dans son dernier chapitre sur le loyalisme aux Etats-Unis, des habitudes américaines en matière de protestation. Mais il s'agit, pour lui, surtout de souligner le rôle de l'*exit*.

⁴ « "exit" simply means leaving; "voice" means trying to get the managers to reverse the decline by complaining, protesting or organizing internal opposition » (Barry, B., 1974. « Review: *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States* by Albert O. Hirschman », *British Journal of Political Science* 4 (1), 79-107, p. 82).

⁵ Weber, M., 1995 [1922]. *Economie et société. Tome 1 : les catégories de la sociologie*. Agora, Paris, p. 4.

instance supérieure ayant barre sur la direction ou en ayant recours à divers types d'action, notamment ceux qui ont pour but de mobiliser l'opinion publique¹ ».

Néanmoins, à ce stade, le mécanisme demeure mystérieux : comment l'existence de ces bonnes volontés ou l'évocation des vertus économiques de la parole pourraient-elles suffire à expliquer le déclenchement d'un processus de redressement de la firme ? L'évocation métaphysique des « forces » entravant le déclin ne résout rien. En quoi consiste cette force ? Certes, dans l'absolu, la valeur gestionnaire de la réclamation est acquise : elle constitue une information fiable sur un événement économique pertinent (le déclin) et offre une prise sur le comportement des mécontents. Pourtant, dans le même temps, Hirschman reconnaît que cette valeur gestionnaire ne génère pas toujours, dans les faits, de « réaction » : c'est même, à en croire Adelman, la surdité des magnats de l'automobile aux réclamations des consommateurs qui sous-tend le projet normatif d'EVL. Dès lors, pourquoi les réclamations sont-elles suivies d'effets en certains cas seulement ? Cette variation est-elle liée au contexte ou aux propriétés des réclamations elles-mêmes ? Et, au-delà du constat général de leur participation au redressement de la firme : en quoi consistent ces effets ? Nous atteignons ici *un questionnement central pour la sociologie de la fonction de réaction hirschmanienne* :

De quoi procède la valeur accordée aux réclamations au sein de l'entreprise ? En quoi consiste cette valeur et quel(s) effet(s) est-elle en mesure de produire ?

Nous entendons ici « valeur », à la suite de John Dewey, comme « tout ce qui possède une autorité telle qu'on estime devoir s'y référer pour conduire [son action]² ». Une valeur ne désigne pas seulement l'importance accordée à la réclamation, mais aussi le *sens* qui lui est conféré. La question de la valeur des réclamations est la clé de l'argumentaire hirschmanien. Elle est ce qui permet de faire tenir ensemble *voice* et « fonction de réaction », de coordonner l'ensemble des acteurs de la « réponse » ; elle est ce qui permet d'expliquer pourquoi les gens réclament et comment ces réclamations participent du redressement de la firme. Il s'agit ainsi d'interroger la *voice* dans sa capacité à générer les cours d'actions que Hirschman nomme « réaction », mais aussi de comprendre en quoi consiste cette réaction, et quels effets elle produit et sur quelles propriétés de la réclamation elle repose. Quelques réponses à cette question peuvent être trouvées dans la littérature. Avant de revenir sur la réponse de Hirschman, nous proposons de dresser un panorama des plus saillantes.

2. La valeur des réclamations : un état de l'art.

¹ Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 41, je souligne.

² Dewey écrit « sa vie ». Nous adaptons sa définition à un questionnement de sociologie économique (Dewey, J., 2014. *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*. Gallimard, Paris, p. 272).

La présence discrète des réclamations dans la littérature sociologique ne constitue pas un obstacle dirimant pour qui veut dessiner un panorama des différents points de vue sur la question de leur valeur et de leur efficacité sociale. Si peu de textes abordent le sujet de front et qu'aucun ne formule explicitement cette problématique, il est possible de trouver des bribes de réponses, en traquant les usages probatoires qui sont faits des réclamations ou en replaçant celles-ci sous une espèce plus large, comme l'activité critique, s'autorisant ainsi de s'appuyer sur un champ littéraire plus important.

En la matière, il est possible d'organiser la littérature autour de quatre hypothèses :

- (H1) Soit la valeur de la réclamation découle des propriétés formelles de l'activité critique (registre de langage, registre critique, etc.) (2.1.).
- (H2) Soit la valeur de la réclamation découle des propriétés du réclamant (dotation en capitaux, genre, statut social du client, etc.) (2.2.).
- (H3) Soit la valeur de la réclamation découle des normes structurant les relations entre réclamant et autorité auprès de laquelle le réclamant réclame (2.3.).
- (H4) Soit la valeur de la réclamation dépend des conditions économiques dans lesquelles elle apparaît (2.4.).

La valeur des réclamations est-elle fonction des *formes discursives* qu'elles reçoivent, du *statut des acteurs* qui y sont engagés, des *normes qui structurent leurs relations* ou des *conditions économiques* dans lesquelles elles apparaissent ? Ces différentes hypothèses ne sont pas nécessairement incompatibles entre elles, mais elles ne se combinent que sous certaines conditions. Certaines propositions les rendent antagonistes quand d'autres contribuent à les rapprocher. En fin de partie, nous verrons qu'elles partagent des traits communs qui les rendent insatisfaisantes. Sur cette base, nous proposerons de déployer un programme de recherche tentant d'éviter les écueils qui marquent les tentatives ultérieures de réponses à la question de la valeur sociale des réclamations.

2.1. Sociolinguistique et sociologie de la critique : l'hypothèse de la force de l'activité critique.

Sans doute parce qu'elles se présentent *ex abrupto* comme des productions discursives, les réclamations ont principalement fait l'objet d'un examen linguistique. Les études ont permis d'établir le style des « énoncés réclamatifs » et de relever certaines de leurs normes d'énonciation et d'argumentation. Exclusivement fondées sur l'étude de lettres agrégées en corpus¹, les enquêtes ont élaboré une définition serrée de la réclamation comme forme

¹ Ce qui semble être une propriété de l'analyse de discours « à la française » (Boutet, J., Gardin, B., Lacoste, M., 1995. « Discours en situation de travail ». *Langages* 29 (117), 12-31, p. 13).

« monogérée mais dialogique¹ » de discours produit « sous l'effet de la colère, du stress, de l'indignation ou simplement comme réaction face à des dysfonctionnements du système² » afin de pousser un « récepteur », partie prenante indéterminée d'un « système » indéterminé, « à produire une réponse favorable³ ». La réclamation y est conçue comme un « acte de langage » (*speech act*), au sens d'Austin ou de Searle⁴, et c'est cette nature qui lui confère la possibilité de participer « à la confirmation ou à la transformation d'états de chose et de rapports sociaux⁵ », bref : d'acquérir une *valeur* sociale et, en produisant des effets, une dimension *perlocutoire*.

La réclamation comme acte de langage.

Le postulat principal de ces études propose donc de saisir les réclamations comme un acte de langage. A la différence des énoncés descriptifs, l'acte de langage consiste à *faire quelque chose en disant quelque chose*. Ce serait là la grande découverte d'Austin⁶. Ces énoncés *performatifs* sont dotés d'une valeur illocutoire (ils enjoignent tacitement à se comporter de telle ou telle manière) et d'une valeur perlocutoire (ils produisent des effets). Ainsi, par illocution, Austin désigne ce que l'on comprend *par-delà* les mots. Par perlocution, il cherche à désigner le *speech act* en tant qu'il entraîne des effets sur les actions, les pensées ou les croyances des auditeurs. Searle en donne quelques exemples : « si je soutiens un argument je peux *persuader* ou *convaincre* mon interlocuteur ; si je l'avertis de quelque chose, je peux *l'amener à faire* ce que je lui demande ; si je lui fournis une information je peux le *convaincre*, (*l'éclairer, l'édifier, l'inspirer, lui faire prendre conscience*) ».

¹ Hutin, S., 2003b. « S'Écrire l'Autre : de la désignation stratégique du destinataire dans la lettre de réclamation adressée à France Télécom », *Pronoms de deuxième personne et forme d'adresse dans les langues d'Europe*, Congrès international, Forum des langues européennes, Institut Cervantès, Paris, 7-8 mars 2003. Elle reprend le vocable « monogéré » à Jean-Michel Adam : Adam, J.-M., 1997. *Les textes : types et prototypes*. Nathan Université, Paris, p. 155. « Dialogique » est un emprunt à Mikhaïl Bakhtine.

² Fisher, S., Fornel, M. de, 1998. *La volonté d'écrire : études des pratiques d'écriture dans un atelier d'écriture*. Rapport final. Mission du patrimoine ethnologique, Ministère de la culture, p. 58.

³ Hutin, S. 2003b. *Op. cit.* Le caractère « monogéré » et « spontané » de la réclamation permet à l'analyste d'accéder aux « véritables représentations » des réclamants, à leurs « opinions "naturelles" » ce qui fonde généralement son intérêt et son usage heuristique (Branca-Rosoff, S., 1997. « Les lettres de réclamation adressées au service de la redevance. Les téléspectateurs et la représentation du service public de l'audiovisuel ». *Langage et société* 81, 69-86 ; Joseph, I., 1988. « La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs ». *Les annales de la recherche urbaine* 39, 43-55, p. 45-46). Elle autorise des problématiques comme : « comment est construite la notion de service public dans les lettres de réclamation reçues par la RATP ? » (Borzeix, A., Fisher, S., de Fornel, M., Lacoste, M., 1995. « Les lettres de réclamation ». In : Quin, C. (dir). *L'administration de l'équipement et ses usagers*. La documentation française, Paris, 71-106, p. 83) ou permet encore de se demander « comment le simple usager perçoit aujourd'hui l'institution de la redevance » télévisuelle (Branca-Rosoff, S., 1997. *Op. cit.*, p. 69).

⁴ Austin, J. L., 1991 [1962]. *Quand dire c'est faire*. Éditions du seuil, Paris ; Searle, J. R., 1972 [1969]. *Les actes de langage. Essai de philosophie du langage*. Hermann, Paris.

⁵ Borzeix et al., 1995. *Op. cit.*, p. 71.

⁶ Si nombre de commentateurs n'ont retenu que cela d'Austin, il s'agit en réalité d'un point de départ de l'analyse plus que d'un résultat. Et son originalité est toute relative : Aristote distinguait déjà, dans le champ du langage, les « discours apophantiques » des « discours non-apophantiques » (Aristote, 2008. *Catégories, De l'interprétation. Organon I-II*. Vrin, Paris [17a1] p. 87 sq.).

Il semblerait que Searle lui-même évoque « réclamer » et le rattache, en tant que verbe désignant un acte illocutionnaire, au même genre que « demander », « ordonner » ou « exiger ». C'est donc, à son sens, un « directif » : « Demander, prier, supplier, *réclamer*, ordonner, commander, exiger (que [l'acte] C soit exécuté), revient à *exprimer le souhait ou le désir* (que C soit exécuté)¹ ». Searle a-t-il réellement en tête, dans ce passage, la question de la réclamation ? Tout porte à croire qu'il s'agit là d'un biais de traduction². Mais celui-ci eu un effet certain : c'est précisément sur ce passage de l'édition française que s'appuie S. Hutin, dans sa thèse, pour définir la réclamation comme un acte *illocutionnaire directif*³.

Quoi qu'il soit, en réalité, difficile de convoquer Searle pour l'affirmer, il ne semble pas infondé de classer la réclamation parmi les actes illocutionnaires directifs. Cette catégorisation permet même de faire ressortir ce que la réclamation, telle la conçoit les linguistes, peut avoir en commun avec l'ordre ou la consigne : la réclamation, à l'instar des ordres et des consignes, est *directive*. Elle constitue *une demande implicite d'action*. C'est cette propriété discursive qui fonderait sa *performativité*.

Le thème du « rapport de place » entre le client et l'entreprise.

Les linguistes ont prioritairement cherché les traces de cette fonction d'illocution dans les propriétés formelles des réclamations en tant que discours : les formes d'adresse et d'exorde, les figures de styles et les tropes, jusqu'aux pronoms utilisés par les locuteurs⁴. Mais la réclamation est rarement une production discursive isolée. Comme le remarque Isaac Joseph, « [c]es réclamations s'inscrivent dans une conversation – dans un dialogue dit-on officiellement – entre l'entreprise et ses clients. Elles *appellent une réponse* (et, par là, demandent à être entendues quel que soit le caractère relatif de leur représentativité lorsqu'on les compare à d'autres outils de sondage) ; elles anticipent une réponse par le ton ou par la considération qu'elles sollicitent ; mais elles ne font souvent que *répondre* à des actes de langage qui les ont précédées⁵ ».

Les travaux sociolinguistiques les plus aboutis ont donc réinscrit la réclamation dans ces échanges, en analysant le couple lettre de réclamation/réponse administrative (LR/RA) en

¹ Searle, J. R., 1972 [1969]. *Op. cit.*, p. 107, je souligne.

² Dans la version originale, Searle écrit : « To request, ask, order, entreat, enjoin, pray or command (that A be done) counts as *an expression of wish or desire* (that A be done) » (Searle, J. R., 1992 [1969]. *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge University Press, Cambridge, p. 65). N'étant manifestement pas dans l'ordre, il est difficile de savoir lequel de ces verbes le terme « réclamer » vient traduire. « Demander » pourrait traduire « ask » ; « prier », « pray » ; « supplier », « entreat » ; « ordonner », « command » ; « commander », « order » ; et « exiger », « enjoin ». Il resterait « request » pour « réclamer ». Mais outre que la traduction n'aurait rien de littéral (d'après le Robert & Collins sénior, édition de 1998, « request » traduit « demande », « requête »), elle ne correspondrait pas non plus à l'usage : l'anglais, pour désigner « les réclamations » de la clientèle, privilégie « complaint » et, plus rarement, « claim ». Il est vraisemblable que Searle n'ait jamais eu cet exemple en tête. Il est donc difficile de s'appuyer sur lui pour établir la nature de la réclamation comme « acte illocutionnaire directif ».

³ Hutin, S., 2003a. « *Ils vont m'entendre* » : *Pour une analyse de discours de l'écrit-client adressé à deux entreprises de service public*. Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté.

⁴ Pour un exemple, on consultera : Hutin, S., 2003a. *Op. cit.*

⁵ Joseph, I., 1988. *Op. cit.*, p. 46.

cherchant, dans la réponse, les critères d'une « *interprétation* nécessairement sélective » des lettres de réclamation qui témoigneraient de « ce qu'une administration peut et doit comprendre ou accepter d'un usager¹ », i.e. de ce qui détermine la valeur perlocutoire d'une réclamation. Ces travaux constituent, en quelque sorte, le volet linguistique des études sociologiques sur la relation de service. Ces développements portent des avancées notables. Les travaux d'Anni Borzeix, Sophie Fisher, Michel de Fornel et Michèle Lacoste sur les réclamations à la RATP et la DDE ont ainsi mis au jour le changement constant de « registre illocutoire » entre LR et RA : alors que la lettre de réclamation joue sur le registre de la *sollicitation*, de la *demande*, et invite donc à l'ouverture d'un échange, « la réponse administrative se présente comme *définitive*, comme visant à clore [l']échange initié par la lettre de l'utilisateur² ». Sur le modèle de la force illocutoire de l'alternance codique soulignée par Gumperz³, ce changement de registre permettrait d'asseoir l'autorité de l'administration en la rendant littéralement *sans appel*.

La sélectivité de la lecture, qui témoigne de la valeur accordée à la réclamation, est donc déduite des formes que prend la réponse. Elle découlerait d'une attitude administrative de mise à distance de l'information, toujours sujette à caution, contenue dans la lettre : la réception de la réclamation est l'occasion de réactualiser les asymétries constitutives du rapport administratif. Il est alors relativement difficile de saisir le caractère performatif de l'énoncé : la réclamation et la réponse qu'elle reçoit semblent avant tout conduire à une *confirmation* du monde social tel qu'il est. Mais, même en ce cas, c'est bien le langage qui *agit*.

La perspective permet d'ailleurs d'envisager les capacités génératives de la parole et de l'échange discursif. Dans cette approche, le discours contribue à la production et la définition de la situation sociale, fut-ce pour la maintenir inchangée, notamment en ce qui concerne la place des interactants : en parlant ou en écrivant, « le locuteur est pris dans un système de positions qui engage son identité, et sa parole convoque l'interlocuteur à une place corrélative⁴ ». Le changement de registre illocutoire, cette « propriété générale » des échanges en matière de réclamation, contribuerait ainsi à actualiser par la parole un « rapport de place », selon le concept de François Flahault : l'utilisateur, en réclamant, prête une certaine autorité à son interlocuteur, sous laquelle il se place ; en répondant, l'interlocuteur confirme cette autorité. Néanmoins, les sociolinguistes poursuivent aussi « l'idée que le discours épistolaire ne se contente pas de reconduire une situation existante, mais qu'il s'exerce à négocier le rapport de places initial en s'efforçant de l'infléchir ou de le modifier dans le sens – délibéré ou irréflecti – du sujet écrivant. Il s'agissait de savoir par quels moyens discursifs celui-ci peut amener ces changements et dans quelle mesure le système des places est modifiable⁵ ».

¹ Borzeix *et al.*, 1995. *Op. cit.*, p. 71.

² *Ibidem*, p. 71.

³ L'alternance codique (*code switching*) désigne chez Gumperz le fait de changer de registre de langue, voire de langue tout court, au cours d'un énoncé (Gumperz, J. J., 1977. « The Sociolinguistic Significance of Conversational Code-Switching ». *RELC Journal* 8 (2), 1-34).

⁴ Siess, J., Hutin, S., 2005. « Présentation ». In ; Siess, J., Hutin, S., (dir.). « Le rapport des places dans l'épistolaire », *Semen* 20, 9-16, p. 9.

⁵ Siess, J. Hutin, S., 2005. *Op. cit.*, p. 10-11.

L'effet social principal de la réclamation consisterait donc en une actualisation et un maintien en l'état du rapport de place entre le client et l'entreprise. Néanmoins, tout en parvenant à ce résultat, la linguistique laisse théoriquement ouverte la possibilité d'une reconfiguration, par le langage, de ce même rapport de place¹ : « dans cette perspective, le langage n'est pas seulement le reflet des rapports sociaux. Il est en mesure d'agir sur eux² ».

Encadré 4. Note sur l'approche linguistique des réclamations.

Le formalisme et l'intellectualisme de l'approche linguistique : qu'est-ce qui agit dans le discours ?

L'approche linguistique des réclamations constitue certainement une approche dominante. Il est néanmoins possible de lui opposer quelques critiques et de formuler quelques remarques. D'abord, même les études les plus abouties sur la réception, comme celle des catégories présidant à la sélectivité de la lecture, n'incluent pas de questionnement sur les usages sociaux de la notion de « réclamation » en elle-même, sur ce qu'elle évoque pour les acteurs, ni même sur ce que la conception de la réclamation retenue par le scientifique doit au fait de raisonner sur un « corpus de lettres » déjà qualifiées³. L'approche linguistique invite, au mieux, à chercher dans les propriétés formelles du discours les critères d'une définition substantialiste de la réclamation, ce qui revient souvent à l'associer à la « plainte » ou, au terme de l'examen du contenu d'un corpus toujours-déjà constitué, à conclure au caractère « hétérogène et multidimensionnel⁴ » de la catégorie.

Le caractère désincarné de l'analyse, qui évite méthodiquement toute sociographie, même sommaire, des travailleurs engagés dans le travail de réponse, paraît tout aussi

¹ Ce point jette un trouble sur la nature de ces « places ». Existence-elles préalablement au discours ? Certainement. L'hypothèse inverse serait stupide : elle empêcherait d'identifier un interlocuteur auprès de qui réclamer. Flahaut souligne d'ailleurs qu'« un acte illocutoire n'a plus aucune existence lorsqu'il est réduit à son seul énoncé. Il ne tire sa valeur agissante que d'être l'énonciation d'un *sujet*, qui occupe une certaine place par rapport à son interlocuteur » (Flahaut, 1978. *La parole intermédiaire*. Éditions du seuil, Paris, p. 111). Mais ne s'agit-il pas là que d'une place dans un espace discursif ? Non, puisque « c'est le cas même quand le sujet ne se désigne pas lui-même dans la formule illocutoire » (*ibidem*, p. 111). Flahaut prend l'exemple d'une annonce en gare SNCF : l'annonceur n'a pas besoin de préciser son statut à chaque intervention parce que celle-ci se déroule dans les conditions de félicité adéquates. S'il demandait à des individus de « s'écarter de la bordure du quai » dans un jardin public, son intervention ne produirait qu'une sensation d'incongruité.

² Borzeix, A., 1987. « Ce que parler peut faire ». *Sociologie du travail* 87 (2), 157-176, p. 162.

³ Il faudrait à ce titre revenir sur ce que les sciences du langage nomment l'approche générique ou « approche par le genre du discours », tant l'élaboration d'un corpus de « réclamations » se justifie par l'existence d'un genre « réclamation » (Hutin, S., 2003a. *Op. cit.*, p. 33 ; p. 45). En analyse de discours, les genres sont des cadres qui « déterminent les finalités de la prise de parole, la distribution des rôles, la gestion de l'échange, ses normes et ses possibilités » (Amossy, R., 2000. *L'argumentation dans le discours. Discours politique, littérature d'idée*. Nathan, Paris, p. 196) et un genre se caractérise en « relation avec le cadre institutionnel dans lequel il s'inscrit » (Hutin, S., 2003a. *Op. cit.*, p. 10). Mais les sciences du langage s'en tiennent là : leur objectif n'est pas tant d'expliquer les genres que les discours, éventuellement par les genres qu'ils mobilisent. Elles ne s'interrogent donc que relativement peu sur la formation des genres.

⁴ Borzeix *et al.*, 1995. *Op. cit.*, p. 79.

problématique. C'est toujours « l'Administration », conçue comme une entité faite d'un seul bloc, qui répond. A cet endroit, les stratégies de l'organisation et celles de ces composantes individuelles, en dépit de tous les enseignements de la sociologie des organisations, semblent inévitablement converger. Le modèle, opposant un réclamant isolé et une administration monolithique, ne tient absolument pas compte des appuis sociaux que sont susceptibles de recevoir les réclamants dans les plis de l'administration collective, différenciée et hiérarchisée. Cette représentation uniforme de l'administration peut éventuellement être celle mise en scène dans l'échange linguistique et produit certainement des effets sur le lecteur, mais elle ne permet pas de déduire quoi que ce soit quant à la valeur accordée aux réclamations dans le travail de traitement.

Le travail de Borzeix *et al.*, bien qu'il repose sur une prise en compte de la réponse administrative, n'échappe pas, du fait de son parti-pris méthodologique, à un certain *intellectualisme* : en étudiant les réponses faites et non en *train de se faire*, il se condamne à déduire les orientations du travail de lecture et de réponse sur la base de ses résultats, au risque de « substituer au rapport pratique à la pratique le rapport à l'objet qui est celui de l'observateur¹ ». La perspective linguistique l'engage ainsi à évaluer les échanges à l'aune du modèle dialogique, conçu comme un idéal, et à s'étonner, dès lors, de tout écart à celui-ci. Les écarts au modèle sont ensuite retenus comme autant d'éléments significatifs de la (faible) valeur accordée aux réclamations :

« Dans le corpus [...], beaucoup de réponses administratives commencent avec la mention “nous vous remercions d'avoir attiré notre attention sur”, alors que les lettres ne se présentent pas comme visant à attirer l'attention mais comme visant à réclamer une réparation ou à résoudre un problème. Dans le corpus RATP, on a souvent des débuts de réponses administratives de type “votre lettre a retenu toute notre attention”. La lettre de réclamation est donc située d'emblée dans une position périphérique dans la procédure de décision. [...] La réponse administrative n'est donc jamais la contrepartie directe de la requête qui peut être sous-jacente à la réclamation, elle opère toujours une mise à distance en se donnant comme instance évaluatrice de la version présentée. [...] En ce sens, la réponse administrative ne “répond” pas à la lettre de réclamation². »

Sauf à considérer la réponse comme un objet « transparent », qui offrirait un accès immédiat à ses conditions de production, on ne voit pourtant pas bien en quoi l'étude des formes scripturales de *présentation* de la décision administrative permettrait de faire l'économie d'une analyse des coulisses de cette décision par une observation du travail de traitement. Il manque en fait une incise pour délimiter la portée de la proposition des auteurs : « la lettre de

¹ Bourdieu, P., 1980. *Le sens pratique*. Les éditions de minuit, Paris, p. 58.

² Borzeix *et al.*, 1995. *op. cit.*, p. 72-73.

réclamation est donc située d'emblée », *dans l'ordre mis en scène par le discours*, « dans une position périphérique dans la procédure de décision ».

En s'en tenant à ces formes réifiées de la relation administré-administration, client-entreprise, individu-organisation, les travaux des linguistes ne permettent d'ailleurs pas d'accéder à la diversité des « suites » données aux réclamations et dont la lettre de réponse ne constitue qu'une modalité, relativement modeste et historiquement située¹. La prise en compte de cette diversité permettrait pourtant de ne pas déduire la valeur des énoncés sur la seule base des réponses qu'ils reçoivent².

Ce faisant, cette perspective escamote l'ensemble des processus organisationnels et pratiques qui pèsent sur la décision. Quels outils ont été utilisés, quelles techniques, quels autres acteurs sont intervenus dans le processus ? L'analyse est entièrement tributaire du contenu des lettres. Son horizon est donc restreint à une représentation scripturale de la relation de service : l'analyse des échanges ne nous apprend que ce que l'administration et l'utilisateur se donnent mutuellement à voir de la valeur qu'ils accordent à leurs paroles respectives, elle ne nous permet pas de tirer des enseignements généraux sur la valeur de la parole de l'utilisateur au sein de l'organisation *en général*, au cœur d'échanges professionnels invisibles pour le client et, parfois, pour le professionnel au contact. Le champ d'application de la proposition ne dépasse donc pas les limites de la relation dyadique entre un réclamant et le rédacteur d'un bureau de réclamation.

L'approche linguistique ne permet pas de comprendre ce qui fonde la valeur et l'efficacité sociale des réclamations parce qu'elle consiste à faire étudier par un sujet épistémique, par définition détaché des enjeux pratiques et des urgences imposées par la tâche de traitement, des énoncés qui ne doivent leur valeur sociale qu'à l'épreuve de qualification et de jugement de sujets doxiques au travail, produits d'une socialisation, d'une histoire et dotés de statuts différenciés au sein d'une *organisation*. En la matière, la sémiologie et l'herméneutique du savant comptent moins que celles du travailleur. Adopter la généralisation du point de vue qui est au fondement de la pratique scientifique du linguiste reviendrait à postuler l'existence d'un récepteur universel ou d'une forme universalisée de perception et de lecture, incompatible avec une conception sociologique de l'acteur, de l'interaction et faisant abstraction du contexte dans lequel s'inscrivent les interactants. Les critères d'une réclamation légitime par exemple, celui de l'état mental du locuteur, ici défini sommairement par des contenus psychologiques comme « la colère » ou « le stress », et celui du « dysfonctionnement du système » auquel on adresse sa réclamation, établis de façon anhistorique, passeraient pour

¹ Giry, B., 2015b. « La faute, la panne et l'insatisfaction. Une socio-histoire de l'organisation du travail de traitement des réclamations dans les services du téléphone ». *Sociologie du travail* 57 (3), 277-298.

² La focalisation sur l'interaction usager-administration, pensée comme une structure dyadique isolée, qui s'impose notamment par l'analyse séquentielle en tours (A répond à B qui répond à A, etc.) de la correspondance, est aussi une propriété des études sur la relation de service et un produit de l'inspiration d'une forme d'interactionnisme. Tout à fait justifiée dans ce cadre, elle montre toutes ses limites dès lors que l'on s'intéresse à l'économie organisationnelle de production du service.

des critères valables de toute éternité alors qu'ils ne le sont peut-être qu'ici et maintenant. L'opération même de constitution d'un corpus pour l'analyse suppose que les éléments du corpus soient déjà qualifiés, c'est-à-dire que soit réglée, a priori, la question de la définition de la réclamation.

L'évocation des « actes de langages » pourrait pourtant nous inviter à la nuance : ne s'agit-il pas de saisir les réclamations comme des « énoncés performatifs » dont il conviendrait d'étudier les « conditions de félicité » ? La convocation de la théorie d'Austin ne suffit pourtant pas à évacuer la critique. La référence est même particulièrement fallacieuse, tant, en matière d'étude des réclamations aussi, « les linguistes se sont empressés de trouver dans les flottements de la définition austinienne du performatif un prétexte pour faire disparaître le problème qu'Austin leur avait posé et pour revenir à une définition strictement linguistique¹ » des actes de langage. Les « conditions de félicité », analyse de discours oblige, sont toujours recherchées dans les expressions et les changements de « registre² », les figures et les tropes, voire les usages liés à la diversité des formes d'adresse (« vous », « tu », « France Télécom », « EDF », etc.). Bien loin d'Austin, les rapports de pouvoirs sont ainsi saisis à travers une « perspective argumentative³ » qui témoigne d'une croyance dans les capacités de coordination sociale de la conversation indépendamment de son contexte d'énonciation. La réclamation y est comprise comme une entreprise de persuasion décontextualisée et s'apparente à d'autres genres comme la « plaidoirie de l'avocat ». *In fine*, c'est dans la qualité de l'argumentation, sa capacité à emporter l'adhésion, que réside la valeur et l'efficacité sociale de la réclamation.

On ne saurait pourtant comprendre ce que représente une réclamation en étudiant simplement les mots qui la composent. Ces mots sont à réintroduire dans le contexte social et l'économie des pratiques qui leur confèrent une valeur et leur permettent de devenir *effectifs* (i.e. suivis d'effets). La sémantique doit alors se compléter d'une étude du contexte d'énonciation et de réception tenant compte du statut des acteurs et des situations sociales dans lesquelles ils sont plongés ou, pour le dire autrement, d'une pragmatique *élargie* du langage. Il s'agirait certainement de revenir à la lettre du projet d'Austin⁴ : ainsi que l'écrit Bourdieu, « l'enquête austinienne sur les énoncés performatifs ne peut se conclure dans les limites de la linguistique. L'efficacité magique de ces *actes d'institution* est inséparable de l'existence d'une institution définissant les conditions (en matière d'agent, de lieu ou de moment, etc.) qui doivent

¹ Bourdieu, P., 1982. *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*. Fayard, Paris.

² Le « changement de registre illocutoire », outre qu'il signe ce dévoiement du projet austinien que signale Bourdieu, dispose d'un statut analytique ambigu chez Borzeix *et al.* D'un côté il semble être le produit de l'asymétrie relationnelle entre administré et administration, de l'autre il peut être contré, dans le cadre des échanges à trois tours (réclamation – réponse – relance) et plus, par un simple « jeu de langage » (p. 77). On ne sait jamais si le changement de registre illocutoire découle de l'autorité de l'administration ou s'il la fonde.

³ Hutin, S., 2003a. *Op. cit.*, p. 19.

⁴ « Austin considérait que de pareils effets d'intimidation et modification de la position intersubjective [qui caractérise l'acte illocutoire] peuvent être supportés par des énoncés qui ne présentent aucune marque formelle spécifique ». Flahault, F., 1978. *Op. cit.*, p. 40. S'en tenir à une étude des caractéristiques formelles du discours pour y rechercher la dimension illocutoire des énoncés (par l'usage du concept de « registre illocutoire », par exemple) n'aurait donc pas de sens.

être remplies pour que la magie des mots puisse opérer¹ ». Le texte donc ; mais aussi ce qui va avec : le con-texte.

La valeur des réclamations et le modèle des cités morales.

A priori, la « sociologie de la critique » offre un équipement conceptuel tout à fait pertinent pour se saisir de la question de la valeur d'une activité critique comme la réclamation. Ce potentiel est rapidement remarqué par Jean-Yves Trépos : son étude sur les « réclamations écrites », réalisée dans le cadre de sa thèse d'Etat portant sur « la construction sociale des conflits de consommation² », revient sur les constructions argumentatives contenues dans les réclamations adressées à une société immobilière pour faire émerger les « répertoires », réputés universellement disponibles, dans lesquels les réclamants puisent. La réclamation écrite possède en effet cette particularité d'être « relativement stéréotypée » mais de n'être pas, pour autant, « un dispositif conventionné³ ». Cette caractéristique en fait un terrain idéal pour observer comment « les deux énonciateurs collaborent pour établir une situation normale, dans laquelle la réclamation peut recevoir une réponse⁴ ».

A partir d'une observation documentée des litiges entre une société immobilière lorraine et ses locataires, Jean-Yves Trépos étudie donc les stratégies discursives des deux parties et notamment comment les agents cherchent « à se grandir », selon la logique étudiée par Boltanski et Thévenot⁵, dans le cadre de leur lettre de réclamation. Si ces démarches ont quelque valeur, c'est parce qu'elles « ont pour caractéristique de présenter des argumentations sérieuses, c'est-à-dire s'efforçant d'écarter tout ce qui pourrait être réfuté au nom des “situations particulières” », y compris lorsqu'elles traitent des relations locatives sur un mode domestique :

« En effet, se référer à une manière domestique de définir les relations locatives ne doit en aucun cas être confondu avec la demande d'une faveur : chaque statut définit une classe d'équivalence et c'est à l'intérieur de cette classe que les situations se mesurent.

¹ Bourdieu, P., 1982. *op. cit.* p. 69. On pourrait cependant reprocher à Bourdieu de raser la scène universelle des linguistes pour mieux y installer la sienne, ce « marché » sur lequel s'établit le cours des échanges linguistiques. En fait, la critique que Bourdieu opposait aux linguistes peut lui être retournée : l'émetteur et les récepteurs des linguistes nous faisaient oublier que les interlocuteurs étaient aussi des agents ; les agents de Bourdieu nous font oublier qu'en l'occurrence, nos interlocuteurs sont des clients et des salariés, des acteurs placés dans des espaces différenciés. Les espaces dans lesquels agissent ces acteurs (le marché, l'entreprise) et sur lesquels circulent ces productions discursives, constituent en eux-mêmes des marchés linguistiques différents, sur lesquels les réclamations reçoivent des valeurs différentes.

² Trépos, J.-Y., 1988. *La construction sociale des conflits de consommation*, Thèse d'Etat, Université Lille 1 ; Trépos, J.-Y., 1991 « contraintes et coûts d'investissement dans les réclamations écrites », *Revue Française de Sociologie* XXXII (1), 103-127.

³ Trépos, J.-Y., 1991. *Op. cit.*, p. 103.

⁴ *Ibidem* p. 104.

⁵ Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

C'est parce qu'il existe de telles équivalences qu'on peut estimer avoir *une chance d'être entendu*¹. »

Dans cette littérature, la question du statut du locuteur n'est pas ignorée. Mais elle est saisie à travers le prisme de sa plainte, sous ses aspects les plus formels : « avant même que soit examinée la question de savoir s'ils sont ou non dans leur bon droit, une autre question, qui est la précondition de la prise en compte de leur plainte, doit être résolue : celle de savoir si l'auteur de la plainte est ou non normal. Il nous apparaissait ainsi que, en deçà de nombreux obstacles, souvent bien réels, qui s'opposent à la protestation [...], existait une contrainte non moins importante, formée par les règles de normalité que l'auteur de la protestation doit observer pour que sa plainte soit considérée comme digne d'être examinée². » Mais il ne s'agit que d'une précondition : la valeur de la plainte se joue ailleurs, dans la mobilisation adéquate des registres argumentatifs.

La valeur accordée aux réclamations, cette « chance d'être entendu » évoquée par Trépos, dépend ainsi de la capacité des acteurs à produire, des deux côtés de la relation, une justification marquée du sceau de l'universalité en jouant sur les cités morales qu'ils mobilisent. Ces cités morales permettent de dépasser les disputes en participant de la stabilisation d'un accord tendant vers le bien commun. Il est toutefois difficile de déduire, à partir du constat de l'usage des formes de justifications, l'issue d'une dispute qui dépend de l'exercice *pratique* de la critique. Il est même permis de penser que la sociologie morale, au sens de Boltanski et Thévenot, souffre prioritairement d'un non prise en compte des conditions concrètes d'exercice de la critique, en tant que celle-ci se réalise dans un espace pratique contraint ou, pour parler comme F. Chateauraynaud, dans « un champ de force » :

« [I]l y a un écart important, rarement pris au sérieux, entre les processus argumentatifs proprement dits et les formes de justification publique. [...] la mise en relation, dans un même cadre, de jeux d'arguments et de jeux de forces produit une nette différence de programme entre une sociologie argumentative et une sociologie morale. Avant de supposer que les personnes partagent un même sens de la justice et une même capacité à le faire valoir publiquement, il faut regarder comment s'exerce concrètement leur compétence argumentative. Par ailleurs, au lieu d'entrer par une liste réduite de principes de justification, conçus sous la forme de cités universellement reconnues, on examine comment les acteurs font jouer, selon les contextes et les arènes, ce que l'ancienne rhétorique désignait par l'*inventio*, qui permet de parer, d'esquiver ou de contrer une critique ou une accusation sans viser nécessairement le bien commun³. »

¹ Trépos, J.-Y., 1991. *Op. cit.*, p. 117, je souligne.

² Boltanski, L., 1990. *L'Amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*. Editions Métailié, Paris, p. 24-25.

³ Chateauraynaud, F., 2011. *Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique*. Pétra, Paris, p. 22-23.

Ainsi, la sociologie de la critique, en passant à côté des conditions concrètes de réalisation et d'expression de la critique, escamoterait ce que la portée des arguments doit, non pas à leur relation à un corpus de *topoi*, mais à la dynamique de la confrontation concrète et aux situations sociales dans lesquelles s'exprime la critique¹. Non seulement parce que certains arguments sont fourbis en référence à des arguments précédents plus qu'aux cités morales ; mais aussi parce qu'il existe des *situations* dans lesquelles les arguments eux-mêmes n'ont que peu d'incidence sur l'issue de la dispute : Angela Garcia a montré, concernant les formes de résolution de litiges mobilisant des médiateurs, comment l'intervention de ce tiers neutralisait la portée des arguments².

En matière de réclamation, les études empiriques invitent à une même prudence. Sandrine Barrey a travaillé elle aussi sur un corpus de lettres, parvenues cette fois au service consommateur d'une enseigne de distribution alimentaire. Elle ne parvient cependant pas aux mêmes conclusions que Trépos quant au contenu de la réclamation. Dans son corpus, « si les causes défendues dans [les lettres de réclamation] sont généralisables [...], elles sont peu souvent généralisées³ ». L'argumentaire des réclamants prend plus volontiers le tour du « consumérisme pour soi » que celui du « consumérisme politique », notamment parce que le « service consommateur est un dispositif qui enferme les mécontentements et empêche ainsi les recours de prendre une tournure démesurée, de devenir publics⁴ ». D'une manière générale, la critique, si elle doit être créditée d'une valeur propre, doit avant tout être replacée dans un milieu pratique concret dans lequel la dimension discursive n'épuise pas la définition de la situation qui peut être structurée par d'autres *événements*. L'analyse ne saurait négliger la *situation*.

Cette limite tient sans doute à l'une des propositions méthodologiques principales de la « sociologie de la critique » qui est une « sociologie des affaires ». Le courant a construit une part de sa réputation sur l'usage heuristique d'une documentation originale, constituée de dossiers administratifs, journalistiques, etc. En prenant pour unité d'observation empirique un *travail mort* qui ne fournit jamais qu'un témoignage partiel du travail vivant duquel il a procédé, la sociologie des affaires se condamne à spéculer quant aux formes pratiques des travaux

¹ « La manière dont se créent et se déploient, par un jeu de différences et de répétitions, de nouveaux arguments, et, parfois, de nouveaux procédés argumentatifs, est plus pertinente pour l'analyse des liens entre conviction et mobilisation que l'exploration du fond topique dans lequel il suffirait de puiser pour monter en généralité et doter les causes d'une légitimité universelle. Il n'y a pas de relation homothétique entre répertoire argumentatif et registre de justification mais plutôt un espace de jeu dans lequel s'établissent précisément les partages entre argumentation et rhétorique, controverse et conflit, ou encore rationalité et émotion. » Chateauraynaud, F., 2011. *Op. cit.*, p. 23.

² Garcia, A., 1991. « Dispute Resolution without Disputing: How the Interactional Organization of Mediation Hearings Minimizes Argument. » *American Sociological Review* 56 (6), 818-835.

³ « Seulement 8,3 % des auteurs s'expriment au nom de l'intérêt général des consommateurs » (Barrey, S., 2002. « Les grimaces du client. Des figures du consumérisme aux figures du consommateur « écrivain » », *Sciences de la société* 56, 165-184, p. 171).

⁴ *Ibidem*, p. 171.

critiques et à leur réception¹. L'usage du terme « travail », utilisé par Trépos pour désigner la « mobilisation des ressources » argumentative des cités², sonne ainsi comme une pétition de principe et ne parvient pas à pallier l'absence d'une observation du travail de réception des réclamations comme une *activité technique en train de se faire*.

2.2. Les ressources du réclamant : l'hypothèse du rapport de force.

Une seconde hypothèse consiste à considérer que la valeur sociale des réclamations est liée aux propriétés sociales de leur émetteur. Le mécanisme en cause peut être plus ou moins sophistiqué : il peut consister en une adaptation du principe de « justice de classe », dans une perspective althussérienne ; mais il peut aussi procéder d'une application du principe mis au jour par Marc Galanter, selon lequel les « *Haves* », les dominants, sortent toujours vainqueurs des disputes parce que, habitués à se confronter à ce mode de résolution de litiges qui les favorise, ils accumulent une expérience précieuse pour la maîtrise de l'issue du conflit³.

Cette seconde hypothèse ne s'oppose pas frontalement à la précédente. Elle lui reprend notamment l'idée de la réclamation pensée comme une *performance* en liant cette dernière au statut du locuteur. Mais elle renverse la perspective : ce n'est plus la performance qui participe de la construction du statut, c'est inversement le statut qui, parce qu'il est lié à une dotation en capital (économique, culturel, social), permet d'expliquer la performance. A l'inverse de la sociologie de la critique, ces ressources sont inégalement distribuées entre les agents, en amont de la relation. Cette perspective réduit donc la part de contingence contenue dans l'évènement, en soulignant à quel point l'issue de celui-ci dépend des rapports sociaux qui lui préexistent.

Réintroduire les rapports de classe dans la relation de service.

Les études sur la relation de service s'étaient distinguées par une certaine indifférence à l'égard des propriétés sociales des acteurs impliqués. De plus, elles se caractérisaient par l'abandon de l'idée d'une détermination des rapports sociaux en amont de la relation, au profit de l'idée d'un ordre (partiellement) produit ou actualisé en *situation*. A partir des années 2000,

¹ Dans ce passage caractéristique, Trépos évoque son travail empirique et précise ce qu'il entend par « observation concrète » : « L'observation concrète de ces phénomènes a été réalisée dans des conditions qui ont offert à la fois une unité de terrain de correspondance (des locataires écrivant à une même société immobilière) et une transformation sociale assez complexe, susceptible de produire des inquiétudes et des convictions dénonciatrices (des changements dans la gestion du parc locatif). En effet, les analyses qui suivent portent sur 290 dossiers tirés du courrier ordinaire reçu par une grande société immobilière lorraine (issue de la sidérurgie), pendant l'année 1983. Il s'agit de lettres de locataires [...], comportant une ou plusieurs requêtes, de l'enquête effectuée à ce propos et de la réponse (ou des indications concernant le traitement final du document). » (Trépos, J.-Y., 1991. *Op. cit.*, p. 104).

² Trépos, J.-Y., 1991. *Op. cit.*, p. 104.

³ Galanter, M., 1974. « Why the "Haves" Comes Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change ». *Law and Society Review* 9 (1), 95-160. Pour un usage du concept de « *repeat player* » appliqué aux réclamations et leur traitement chez un vendeur de téléviseurs : Ross, H. L., Littlefield, N. O., 1978. « Complaint as a Problem-Solving Mechanism », *Law and Society Review* 12 (2), 199-216, p. 214.

quelques textes remettent l'idée d'une détermination extérieure de la relation de service au goût du jour.

Ce projet de réintroduction, dans l'étude de la relation de service, des ressources inégales dont disposent les agents – et donc de leurs positions relatives dans l'espace social¹ – est à l'origine du développement du concept de « rapport social de service² ». En France, le travail d'Aurélije Jeantet en fournit une illustration. Dans un article paru en 2003 et qui fait suite à son travail de thèse, A. Jeantet montre comment les positions structurant les rapports sociaux sont retraduites dans les rapports sociaux de service. Il s'agit de s'intéresser aux liens unissant rapports de classe et rapports de service ou, plus précisément, d'étudier la façon dont les rapports de classe peuvent avoir une incidence sur l'issue des rapports serviciels :

« Il existe bien un lien entre appartenance sociale des clients et capacité à faire valoir leurs droits et à tourner les choses à leur avantage. Les capitaux sociaux, culturels et économiques jouent un rôle non négligeable. [...] Le fait que les clients appartenant aux classes supérieures soient les plus exigeants et les plus difficiles est connu des postiers, qui le rapportent de façon quasi unanime. Une chef d'équipe juge ces clients "un peu plus difficiles, un peu plus exigeants. Le fait de s'appeler 'De Machin' ou d'être dans le XVI^e [arrondissement], tout simplement". Une guichetière explique : "Ils ont l'habitude d'avoir une bonne à la maison, alors..." L'observation des comportements des clients dans des quartiers bourgeois a permis de valider cette hypothèse³. »

L'assignation de classe tient aux signes ténus que fournit la situation, comme une domiciliation ou un nom de famille, et qui permettent de présumer d'une appartenance sociale. Mais pas uniquement : le client est actif dans ce processus et l'investissement plus direct de ses capitaux (culturels, économiques et sociaux) dans l'interaction lui permet de réactualiser la distance avec son interlocuteur et, à ce titre, de peser sur le sens conféré à la relation de service. La possession de ces ressources économiques, culturelles et sociales permet aussi au client de retirer des avantages que ne pourraient obtenir des clients plus faiblement dotés. C'est à cet argument que Michel Lallement fait référence lorsqu'il écrit que « les clients les plus à l'aise avec les règles administratives, ceux-là même qui sont capables de formuler leurs

¹ Si l'on entend, avec Bourdieu, l'espace social comme un espace structuré par la distribution inégale des différentes espèces de capitaux (cf. Bourdieu, P., 2003 [1997]. *Méditations pascaliennes*. Éditions du seuil, Paris, p. 195 sq.).

² Précisons que la conception ici retenue du concept de « rapport social de service » ne correspond pas au sens que lui confère Philippe Zarifian qui, précisément « ne l'utilise pas de façon classique », i.e. « structuraliste » (Tiffon, G., Ughetto, P., Zarifian, P., 2013. « Relation de service, rapport social de service : quelle grille d'analyse ? ». *La nouvelle revue du travail* 2, <http://nrt.revues.org/759> ; Zarifian, P., 2013. « Rapport social de service, client et valeur ». *La nouvelle revue du travail* 2, <http://nrt.revues.org/737>).

³ Jeantet, A., 2003. *Op. cit.*, p. 201.

récriminations autrement que sur le ton de la vocifération, n'imposent pas leurs exigences de la même manière ni avec la même efficacité qu'un public de "classes populaires"¹ ».

Il ne s'agit en aucune manière de dire que les rapports serviciels se contentent de reproduire les rapports sociaux (ou l'ordre social qu'ils manifestent) en l'état : « La domination servicielle s'appuie sur la domination sociale de classe tout en pouvant s'en dissocier. [...] Le pouvoir des clients dépend ainsi en partie des rapports de classe mais en partie seulement². » Les capitaux en usage dans le monde social connaissent en effet des taux de conversions variables au moment d'être réinvestis dans la relation de service. La structuration de la relation de service opère une « distorsion » qui annule, atténue ou augmente, la valeur des capitaux dont dispose les agents. Cet effet de distorsion justifie l'usage du concept de « rapport serviciel » :

« Le rapport serviciel désigne ainsi la forme que prend la relation de service lorsque s'y manifeste une domination du client sur le guichetier. Si les clients sont généralement considérés comme neutres à l'aune des rapports salariaux, ils s'engagent néanmoins dans un rapport social qui est bien spécifique et ils possèdent pour ce faire une palette de *ressources*. Bien entendu, à l'intérieur des rapports serviciels, les rapports de classe et les rapports de sexe, transversaux à tout rapport social, opèrent et trouvent même là un terrain tout à fait propice pour s'exercer. Les différents types de domination (sociale, culturelle, économique, masculine) redoublent – ou atténuent – celui que peut manifester le client, en tant que client, à l'encontre du prestataire de service³. »

Ce qui se joue, dans le rapport serviciel, c'est la tension entre service et servitude, entre « rendre service » et « être au service de ». Ce que montre Aurélie Jeantet, c'est que l'issue de ce rapport de force penche d'un côté ou de l'autre en fonction des *ressources* dont disposent les clients et les guichetiers, ressources inégalement distribuées des deux côtés de la relation en fonction des appartenances sociales des agents et de la structuration particulière du rapport social de service. Se plaçant dans la même veine, les travaux de Rachel Sherman vont nous permettre d'illustrer les conséquences de telles propositions pour la question de la valeur des réclamations.

La réclamation dans l'hôtellerie de luxe.

La réclamation est un événement courant dans les hôtels de luxe décrits par Rachel Sherman⁴. C'est une voie par laquelle le client exprime ses *exigences* et, dans l'hôtellerie de luxe, l'ensemble du procès de travail est structuré par les exigences de la clientèle. Ces réclamations sont généralement liées à une demande de personnalisation insatisfaite :

¹ Lallement, M., 2007. *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Gallimard, Paris, p. 294.

² Jeantet, A., 2003. *Op. cit.*, p. 202.

³ *Ibidem*, p. 203, je souligne.

⁴ Sherman, R., 2007. *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles.

« [G]uests frequently complained *if they did not get the personalized attention to which they felt they were entitled*. On several occasions [...], guests lamented, “No one here knows me anymore,” or asked, “What happened to everyone that knew me?” A frequent guest [...] complained that during the recent renovation “they destroyed my room.” One return guest [...] mentioned on a comment card that she felt “ignored” because the personalized stationery she and her husband received was always in his name¹ ».

L'exigence de personnalisation, qui autorise la réclamation, serait liée à l'existence d'un droit subjectif lié à un statut : « *the personalized attention to which they felt they were entitled* » ; cette attention personnalisée à laquelle ils sentent qu'ils ont droit, pour laquelle ils se sentent *habilités, qualifiés* (« *entitled* ») ; qualification au titre de laquelle ils réclament.

Dans le secteur, cette personnalisation n'a *théoriquement* pas de limite. L'adage « *never say no to a guest* », que Rachel Sherman décrit comme un « mantra » de l'hôtellerie de luxe, est la traduction d'un principe d'illimitation *a priori* des désirs de la clientèle fortunée². Cette exigence de personnalisation extrême, en tant qu'elle constitue une forme radicalisée de la marge d'indétermination propre à tout contact avec la clientèle, impose des contraintes en matière d'organisation du travail : les organisateurs se trouvent dans l'obligation de laisser suffisamment d'autonomie aux travailleurs pour que ceux-ci puissent répondre, de façon personnalisée, aux demandes chaque fois spécifiques de la clientèle haut de gamme. Dans ce mode d'organisation du travail, la réclamation participe d'une procédure d'ajustement perpétuel du service aux désirs de la clientèle et la capacité à répondre positivement à ces réclamations est une compétence centrale qui fait l'objet de formations spéciales :

« We [...] had training on guest complaints, which included statistics about repeat clients, psychological interpretations of guests' underlying desires in situations when they complained, extensive role playing of unhappy guests, and five steps to handling guest complaints (“Don't interrupt,” “Apologize first,” “Identify the problem,” “Take immediate action,” and “Follow up”). This part of the also included an animated video entitled *A Complaint Is a Gift*³ ».

Ce corpus de compétences – essentiellement composé d'injonctions à adopter des attitudes sociales sans contenu technique⁴ –, notamment la capacité à présenter ses excuses

¹ Sherman, R. 2007. *Op. cit.*, p. 31, je souligne.

² *Ibidem*, p. 37.

³ *Ibidem*, p. 79. Il s'agit d'une référence directe à l'ouvrage de Janelle Barlow et Claus Møller (Barlow, J., Møller, C., 2008 [1996]. *A Complaint is a Gift. Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*. Berrett-Koehler, San-Francisco ; cf. chapitre 3).

⁴ Les travailleurs de la relation de service engagent essentiellement ce que Sherman appelle, à la suite d'une longue tradition anglo-saxonne, leur « *Self* ». Sherman, R., 2007. *Op. cit.*, p. 8 *sqq.*

systématiquement, signale la soumission paradoxale de l'organisation du travail aux exigences de la clientèle. D'un côté, les excuses sonnent comme une reconnaissance coupable de l'incapacité de l'organisation à anticiper toutes les exigences de la clientèle et, sur un plan symbolique, les modes de traitement sont centrés sur des comportements ritualisés s'apparentant à des formes de célébration du pouvoir économique des clients¹. Mais, d'un autre côté, les réclamations participent aussi pleinement d'un mode d'organisation du travail. Ainsi, le contrôle du travail est assuré par l'association de la vigilance pointilleuse de la clientèle de luxe et l'attention du management accordée au moindre signe d'insatisfaction. Le jugement du client devenant progressivement le seul étalon d'évaluation du travail, les réclamations deviennent un évènement particulièrement redouté et la peur des réclamations participe pleinement d'un mode de contrôle de la main d'œuvre². Pour autant, selon Sherman, cette peur ne constitue pas le ressort principal de la mise au travail des agents de l'hôtel. Dès lors, pourquoi les salariés de l'hôtellerie de luxe consentent-ils, avec zèle et entrain, à exécuter les requêtes contenues dans les réclamations des clients ?

Pour Sherman, la relation de service est un rapport de classe : ce qui rend les réclamations légitimes, ce qui *habilite et autorise* (« *entitle* ») ces individus à réclamer, c'est la reconnaissance de la *légitimité* des *clients bourgeois* en tant que réclamants. Contrairement à ce que pourrait laisser penser une lecture rapide du travail de Sherman, ce ne sont pas tant les normes qui structurent la relation client-agent, ni même l'organisation du travail, qui déterminent la valeur de la plainte : c'est la capacité des clients à investir leurs ressources dans la réclamation pour réactualiser la différence de classe, la *distance sociale* qu'ils entretiennent avec les agents, qui lui confère sa valeur³. Dès lors, toutes les attitudes ne sont pas recevables et les salariés disposent d'un important pouvoir de censure à l'égard des requêtes illégitimes⁴ qui trahissent généralement les nouveaux riches non encore socialisés aux modes de vie de la classe dominante impliquant, par-delà le capital économique, la maîtrise des registres du « savoir commander » et du « savoir se faire servir » :

« On oublie par exemple que pour *apprécier* “à leur juste valeur” les services tout symboliques qui en beaucoup de matières (hôtels, coiffeurs, etc.) font l'essentiel de la différence entre les établissements de luxe et les établissements ordinaires, il faut se sentir le destinataire légitime de ces soins et de ces attentions bureaucratiquement personnalisées et avoir à l'égard de ceux qui sont payés pour les offrir le mélange de

¹ Veblen, T., 1970 [1899]. *Théorie de la classe de loisir*. Gallimard, Paris.

² « Guests frequently call the housekeeping office or the front desk to complain about problems in the room or services they have failed to receive. Housekeepers (and even supervisors) in my sites lived in fear of guest dissatisfaction and remembered seemingly small incidents for years afterward. » Sherman, R., 2007. *Op. cit.*, p. 52.

³ En ceci, l'argument est relationnel, dans le sens où l'entendait Bourdieu, P., 1994. *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Editions du seuil, Paris.

⁴ Sherman, R., 2007. *Op. cit.*, p. 166 *sqq.* Par ailleurs, le principe selon lequel « nul n'est un grand homme pour son valet de chambre » est une vieille idée que l'on retrouve chez Montaigne, chez Hegel ou chez Goethe.

distance (dont fait partie l'octroi de "généreuses" gratifications) et de liberté que les bourgeois ont avec leurs serviteurs. Pour qui douterait que le fait de "savoir se faire servir", comme le dit le discours bourgeois, est une des composantes de l'art de vivre bourgeois, il suffit d'évoquer ces ouvriers ou ces petits employés qui, entrés pour quelque grande occasion dans un restaurant chic, entreprennent le maître d'hôtel ou les garçons – qui "voient aussitôt à qui ils ont affaire" – comme pour détruire symboliquement la relation de service et conjurer le malaise où elle les met¹ ».

Chez Sherman, les agents de l'hôtel jouent le rôle d'opérateurs de validation du comportement légitime défini dans des termes culturels appartenant à une autre classe que la leur, mais dont ils reconnaissent largement la validité². La *réclamation*, lorsqu'elle est bien formulée et qu'elle l'est par la *bonne personne*, i.e. par une personne suffisamment éloignée du travailleur dans l'espace social, participe pleinement de ce répertoire comportemental et peut-être, à cette condition, recevable et suivie d'effets. Ainsi, la valeur de la réclamation dépend de la valeur du réclamant, ou plutôt, de la dotation de celui-ci en *capital symbolique*³. A l'inverse, lorsqu'elle est proférée par un agent faiblement doté en capital, la réclamation peut être l'objet de moqueries et de disqualifications discrètes, niant symboliquement l'injonction à « ne jamais dire non à un client »⁴. Ce n'est donc pas au titre de *clients (guests)* que les clients peuvent formuler des réclamations suivies d'effets : c'est au titre de clients manifestant les attitudes socialement considérées comme légitimes des clients bourgeois.

L'hôtel de luxe, tel que le décrit Sherman, est une véritable fabrique des attitudes culturelles de la haute bourgeoisie et un lieu d'exercice d'une violence symbolique de service : la satisfaction de la clientèle haut de gamme sanctionne autant, si ce n'est plus, des attitudes sociales de soumission que de véritables services. Pour cette raison, l'activité de service peut être conçue, à la suite d'Amy Hanser, comme un « travail de distinction » destinée à réactualiser

¹ Bourdieu, P., 1979. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Editions de minuit, Paris, p. 436. Au milieu des années 1970, Hirschman se disait redevable à Bourdieu de lui avoir fait remarquer que la voix était souvent l'arme des forts et pouvait être monopolisée par une catégorie sociale bien précise (Hirschman, A. O., 1976. « Discussion: Some Uses of Exit-Voice Approach ». *The American Economic Review* 66 (2), 386-391, p. 388).

² On songe au *snobisme* du serveur d'hôtel, contracté au contact de la clientèle riche, tel que le décrit Orwell, G., 2010 [1933]. *Dans la dèche à Paris et à Londres*. Ivrea, Paris, p. 104-105.

³ La distance sociale avec les clients est rarement mesurée en termes économiques (de ce point de vue, les positions sont plus incommensurables qu'inégales), ni même en termes culturels (les travailleurs ironisant régulièrement sur la bêtise des clients) mais, pourrait-on dire (même si Sherman ne cite pas le concept), en *capital symbolique*. Bourdieu définit le capital symbolique comme « un crédit » que l'on accorde aux individus qui offrent le plus de garanties sociales de leurs qualités (Bourdieu, P., 1980. *Op. cit.*, p. 203-204). Le capital symbolique représente « l'importance sociale reconnue » d'un agent. Il se manifeste à travers « toutes les formes de l'être perçu qui font l'être social connu, visible (doté de *visibility*), célèbre (ou célébré), admiré, cité, invité, aimé, etc. » (Bourdieu, P., 2003 [1997]. *Op. cit.*, p. 345-346). L'effet de la dotation en capital symbolique est d'autant plus fort que ce capital « n'est pas une espèce particulière de capital mais ce que devient toute espèce de capital lorsqu'elle est méconnue en tant que capital, c'est-à-dire en tant que force, pouvoir ou capacité d'exploitation (actuelle ou potentielle), donc reconnue comme légitime » (Bourdieu, P., 2003 [1997]. *Op. cit.*, p. 347).

⁴ « Sometimes workers reframed demands for labor or complaints as a source of amusement, often evaluating guests on the basis of their intelligence ». Sherman, R., 2007. *Op. cit.*, p. 167.

la différence de classe entre le client et le serviteur¹. Le modèle économique de l'hôtel n'est, pour ainsi dire, qu'une conséquence de l'inégalité de classe, qu'il contribue à valider et à (re)produire² : les excuses systématiques, qui permettent de réactualiser la différence de statut par l'abaissement volontaire et servile des travailleurs, en sont un exemple frappant. Ainsi, chez Sherman, par-delà le modèle économique sur lequel reposent les hôtels de luxe³, *c'est la distance sociale entre salariés et clients qui confère à la réclamation sa valeur sociale*.

La valeur sociale de la réclamation n'est donc conçue que comme le prolongement des avoires économiques, culturels, sociaux et symboliques du réclamant. Dans les formes les moins subtiles, la situation sociale est surdéterminée par les appartenances de classe des agents, ignorant ce que la capacité à réinvestir son capital culturel, économique ou social dans la situation doit à un mode d'organisation particulier de la production du service. L'analyse de Sherman comme celle de Jeantet, inspirées par Bourdieu, sont plus sophistiquées. Mais dans les deux cas c'est, en dernière analyse, la distance sociale entre les protagonistes qui explique la valeur accordée à la réclamation.

2.3. La réclamation et le fait social : l'hypothèse de la force des normes.

Selon une troisième hypothèse, les réclamations tireraient leur valeur des *normes sociales* qui pèsent sur les relations entre réclamant et entreprises. Ces normes peuvent être formelles ou informelles, définies « dans le droit ou dans les mœurs » pour parler comme Durkheim. Certes, les normes sont présentes, à l'état latent, dans les perspectives précédentes : les sociolinguistes reconnaissent l'existence d'une norme définissant la forme que doit prendre la réclamation ; les sociologues critiques reconnaissent l'existence de comportements codifiés qui s'apparentent à des normes⁴. Mais les normes ne deviennent des causes finales que dans une perspective déterministe de sociologie classique, lorsqu'elles sont envisagées comme des

¹ Hanser, A., 2007. « Is the Customer Always Right? Class, Service and the Production of Distinction in Chinese Department Stores ». *Theory and Society* 36 (5), 415-435, p. 417.

² Pour autant, comme chez A. Jeantet, le prisme de l'hôtel de luxe ne se contente pas de les refléter fidèlement mais transforme les hiérarchies qui le traversent. Voir Sherman, R., 2007. *Op. cit.*, p. 154 sqq.

³ On rétorquera peut-être que le contexte de l'étude de Sherman (l'hôtellerie de luxe) en limite la portée. Bien au contraire : ces différences de position s'observeront encore plus nettement dans un contexte où la mixité sociale, plus importante, contribuera à les faire ressortir. Rappelons que les observations d'Aurélije Jeantet ont eu lieu, elles, dans un bureau de Poste. On trouve des considérations similaires sur la violence symbolique de service (même si l'auteur n'utilise pas ce vocabulaire) qui prend pour exemple la livraison de pizza chez Gorz, A., 1988. *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*. Gallimard, Paris, p. 349.

⁴ Rappelons toutefois que la sociologie de Pierre Bourdieu s'est en partie construite contre le « juridisme » à l'œuvre dans la sociologie de Durkheim, par exemple. Le juridisme est le tropisme par lequel l'analyste tend à déduire l'existence d'une règle de l'observation d'une régularité. Bourdieu critique ce parti-pris épistémologique « régaliste », pour parler comme Brandom (Brandom, R., 2010. *Rendre explicite I*. Editions du cerf, Paris, p. 82 ssq.), que Durkheim hérite sans doute de Kant, en s'appuyant sur une lecture du second Wittgenstein (Bourdieu, P., 1980. *Op. cit.*). Cependant, Bourdieu ne nie pas l'existence des règles, ni l'intérêt qu'il peut y avoir à s'y conformer : « on peut refuser à la règle l'efficacité que lui accorde le juridisme sans ignorer qu'il y a un intérêt à être en règle » (*Ibidem*, p. 185).

faits sociaux, i.e. comme des forces extérieures à l'individu douées d'un pouvoir coercitif en vertu duquel elles s'imposent à lui.

Dans certains cas, ces normes garantissent un « droit à réclamer » et appuient la valeur de la réclamation. Elles augmentent ainsi, pour parler comme Weber, la chance, pour le réclamant, de rencontrer une soumission. Dans d'autres cas, ces normes découragent la plainte et la disqualifient.

L'usager et la constitution d'un droit à réclamer.

Le fondement institutionnel d'un droit à réclamer peut s'illustrer, dans le cas des relations administratives, par l'émergence de la figure de l'*usager*. Cette figure, qui s'est progressivement distinguée du consommateur et de l'administré au début du XXe siècle¹, permet de comprendre l'évolution des rapports entre les individus et le(s) service(s) public(s) : « Ni consommateur (individu indépendant rationalisant l'utilisation de son pouvoir d'achat) ni administré (cellule dépendante du corps social, asservie à sa régulation), l'usager se place en situation d'extériorité vis-à-vis de l'Etat (contrairement à l'administré), en face d'un service public auquel il a droit parce qu'il en a besoin (contrairement au consommateur)² ».

Ainsi, écrit Pierre Laroque, « l'usager est titulaire d'un droit de créance à l'encontre du service public³ » et à ce titre, poursuit Jean-Pierre Daviet, « il peut exiger quelque chose » : « fondamentalement, il peut exiger le fonctionnement à son profit du service public⁴ ». L'émergence de la catégorie juridique d'usager témoigne ainsi de la reconfiguration des rapports entre l'individu et l'Etat : l'usager peut exiger auprès de l'Etat en tant qu'il possède un *droit à être satisfait* ; il peut *réclamer*. Ce statut d'ayant droit social – analysé dès la fin du XIX^e siècle par Léon Duguit⁵ – introduisait un rapport contractuel à l'Etat ou à l'entreprise productrice de service public. Si l'on en croit Christian Debouy, cette évolution des normes structurant la relation administrative entraîna des effets « remarquables » comme un

¹ Daviet, J.-P., 1996. « Le service public et l'usager, entre droit administratif et philosophie politique (1873-1945) ». In : Horellou-Lafarge, C. (dir). *Consommateur, usager, citoyen : quel modèle de socialisation ?* L'Harmattan, Paris, 23-48.

² Horellou-Lafarge, C., 1996. « Introduction ». In : Horellou-Lafarge, C. (dir). *Consommateur, usager, citoyen : quel modèle de socialisation ?* L'Harmattan, Paris, 11-22, p. 14.

³ Cité par Daviet, J.-P., 1996. *Op. cit.*, p. 39.

⁴ *Ibidem*, p. 38.

⁵ Léon Duguit, juriste bordelais, proche d'Emile Durkheim, s'était employé à appliquer la méthode durkheimienne aux faits juridiques. En 1894, Duguit publie « Les fonctions de l'Etat moderne : étude de sociologie juridique », dans lequel il montre que l'avancement de la société transforme le rôle de l'Etat, qui *commande* de moins en moins, *gère* de plus en plus. Se met alors en place, entre l'Etat et les administrés, un rapport *contractuel* : au lieu que l'administré soit au service de l'Etat, l'Etat est au service des citoyens entendus comme des « ayants-droits ». Il s'agit là d'un crédo de « L'Ecole du service public » ou « Ecole de Bordeaux », dont Duguit est fondateur. Dans la sociologie juridique de Duguit, l'Etat ne crée pas l'ordre social : il le sanctionne par le droit. En ce sens, Duguit est fidèle à la sociologie durkheimienne : le droit est une manière de reconnaître et de valider les règles et les normes en usage.

« changement d'attitude des usagers qui [abandonnèrent] leur passivité ancestrale pour devenir revendicatifs¹ ».

A rebours de cette thèse, Merton soutient que le traitement des demandes idiosyncrasiques de la clientèle se heurte à la *norme d'impersonnalité* qui structure l'activité bureaucratique. Cette norme rendrait le bureaucrate sourd aux récriminations du public et donnerait son fondement à l'impression d'arrogance se dégageant de sa personnalité :

« Another feature of the bureaucratic structure, the stress on depersonalization of relationships, also plays its part in the bureaucrat's trained incapacity. The personality pattern of the bureaucrat is nucleated about this norm of impersonality. Both this and the categorizing tendency, which develops from the dominant role of general, abstract rules, tend to produce conflict in the bureaucrat's contacts with the public or clientele. Since functionaries minimize personal relations and resort to categorization, the peculiarities of individual cases are often ignored. But the client who, quite understandably, is convinced of the "special features" of *his* own problem often objects to such categorical treatment. Stereotyped behavior is not adapted to the exigencies of individual problems. The impersonal treatment of affairs which are at times of great personal significance to the client gives rise to the charge of "arrogance" and "haughtiness" of the bureaucrat². »

Rien ne sert de tenter de jouer de son influence auprès d'un supérieur, de façon à faire plier un bureaucrate subordonné ou d'invoquer le droit de créance de l'utilisateur sur l'administration. Dans la structure bureaucratique, toute forme de recours est exclue : il serait automatiquement contré par une autre norme, *l'esprit de corps*, qui, chez Merton, donne sa consistance et son homogénéité à l'organisation :

« The bureaucrat, in part irrespective of his position *within* the hierarchy, acts as a representative of the power and prestige of the entire structure. In his official role he is vested with definite authority. This often leads to an actual or apparent domineering attitude, which may only be exaggerated by a discrepancy between his position within the hierarchy and his position with reference to the public. Protest and recourse to other officials on the part of the client are often ineffective or largely precluded by the previously mentioned *esprit de corps* which joins the officials into a more or less solidary in-group. This source of conflict *may* be minimized in private enterprise since the client can register an effective protest by transferring his trade to another organization within the competitive system. But with the monopolistic nature of the

¹ Debouy, C., 1996. « L'utilisateur du service public : approche juridique ». In : Horellou-Lafarge, C. (dir). *Consommateur, usager, citoyen : quel modèle de socialisation ?* L'Harmattan, Paris, 49-79, p. 53.

² Merton, R. K., 1940. « Bureaucratic Structure and Personality ». *Social Forces* 18 (4), 560-568, p. 565-566.

public organization, no such alternative is possible. Moreover, in this case, tension is increased because of a discrepancy between ideology and fact: the governmental personnel are held to be “servants of the people,” but in fact they are usually superordinate, and release of tension can seldom be afforded by turning to other agencies for the necessary service. This tension is in part attributable to the confusion of status of bureaucrat and client; the client may consider himself socially superior to the official who is at the moment dominant¹. »

La formulation semble anticiper Hirschman : la concurrence permet au client ce que le monopole interdit à l’usager. Mais chez Merton, c’est moins la certitude de conserver sa clientèle que l’*esprit de corps* dont les fonctionnaires font montre qui rend l’organisation bureaucratique si imperméable à la critique. En dernière analyse, ce sont donc les normes qui définissent la (faible) valeur accordée aux réclamations de l’usager.

L’économie, le droit et la morale.

En dépit de ce qu’en dit Merton, cette perspective fonctionne aussi pour les relations marchandes qui, en tant que relations économiques, sont structurées par un certain nombre de normes, notamment de normes juridiques². L’issue des litiges commerciaux n’est pas uniquement déterminée par les rapports de forces entre des protagonistes dotés de ressources en volume distinct, mais aussi par des règles qui régissent les conditions d’exercice de ces rapports de forces. Certaines réclamations sont légitimes, indépendamment de leur locuteur ou de leurs propriétés discursives : une réclamation ne saurait être ignorée lorsqu’elle dénonce un événement contrevenant aux normes structurant les échanges marchands. La réclamation est prise en compte en tant qu’elle témoigne, par exemple, de l’existence d’une externalité négative, i.e. d’un événement dérogeant aux normes soutenant le « paradigme de l’échange » :

« [D]ans la mesure où une externalité est *subie*, elle ne peut être associée à l’avantage mutuel généralement associé à un échange qui repose sur deux volontés qui tombent d’accord à l’issue de l’échange [...]. De ce point de vue, l’externalité négative représente le contraire même d’un libre accord entre deux parties. On peut parler ainsi de “victime” d’une externalité alors qu’il n’y aurait pas de sens à parler de victime d’un échange auquel la personne aurait consenti, si elle n’a pas été trompée. Les cas sont

¹ Merton, R. K., 1940. *Op. cit.*, p. 566-567.

² Une lectrice de Weber le formule ainsi : « C’est un truisme de constater que les formes de l’activité économique sont en partie conditionnées par les règles juridiques : la propriété [...] n’est pas la simple appropriation d’une chose par un individu, mais une appropriation validée par la qualification de l’individu comme sujet de droit, capable de propriété donc, et propriétaire de cette chose déterminée en vertu de la régularité juridique du procès par lequel il est venu en sa possession (héritage ou achat par exemple). L’économiste et le sociologue, par conséquent, ne peuvent éviter de prendre en compte l’ “ordre juridique”, à travers les effets constitutifs ou correctifs qu’il exerce sur l’ordre économique » (Colliot-Thélène, C., 2001. *Etudes wébériennes. Rationalités, histoires, droits*. Presses Universitaires de France, Paris, p. 200).

innombrables : le locataire d'un appartement se *plaint* du bruit de ses voisins, les habitants d'un quartier se *plaignent* de la destruction d'un immeuble, les riverains d'un lac se *plaignent* de la pollution occasionnée par une usine, etc. Très clairement, les actions des autres ont une incidence sur notre vie, et souvent elles suscitent notre *insatisfaction* et notre *désapprobation*, et quelquefois notre *effort* pour limiter ces nuisances¹. »

Les normes qui tiennent les relations économiques justifient de se constituer en victime lorsque l'on subit une externalité négative. Elles légitiment le comportement du plaignant. Pour autant, si ces normes justifient la plainte, elles n'augurent en rien sa résolution. Pour en savoir plus, il convient de faire un détour par les normes qui structurent la résolution des litiges commerciaux. Dans un ouvrage célèbre, l'anthropologue américaine Laura Nader² prétendait que la faible valeur accordée aux réclamations de la clientèle était liée au système légal américain qui, sous prétexte de libéralisme, légitimait et renforçait les inégalités consubstantielles au mode de production, de distribution et d'échange du système capitaliste, largement défavorable au client³. L'argument est résumé par Susan Silbey :

« Because consumers as individuals must confront corporations as collectivities, and because the relationship is face to faceless, a fundamental inequality exist. Pervasive inequality restricts consumers' ability to influence the production of reliable and useful goods and limits redress when goods are unreliable and unsatisfactory. Lacking collective identity, organization and action, consumers are systematically disenfranchised. Moreover, the law perpetuates this subordination and relative powerlessness because it rests that businesses and consumers are equals⁴. »

En dernière analyse, ce n'est donc pas tant l'asymétrie ontologique entre l'individu esseulé et la firme collective et sans visage qui détermine la valeur de la réclamation, ni même la faiblesse de la représentation politique du consommateur, mais le fait que ces inégalités soient ignorées par le droit, contribuant à les aggraver. En ce cas, la norme juridique n'appuie pas le réclamant, elle le condamne par avance à demeurer dans un état de minorité.

Mais la morale, plutôt que le droit, prévaut en matière de règlement alternatif des litiges commerciaux. Lauren Edelman et Mia Cahill suggèrent que la valeur accordée à la réclamation, en tant que moment du règlement extrajudiciaire d'un litige, est intrinsèquement liée à l'idéologie communautaire (*ideology of community*) qui sous-tend ce mode de traitement des

¹ Demeulenaere, P., 2013 [2009]. « Normes et droits dans la vie économique ». In : Steiner, P., Vatin, F. (dir). *Traité de sociologie économique*. Puf, Paris, 317-357, p. 346-347, je souligne.

² Il s'agit de la grande sœur de Ralph Nader.

³ Nader, L., 1981. *No Access to Law: Alternatives to the American Judicial System*. Academic Press, New York.

⁴ Silbey, S. S., 1984. « Who Speaks for the Consumer? Nader's *No Access to Law* and Best's *When Consumers Complain* ». *American Bar Foundation* (2), 429-457, p. 432.

conflits. Cette idéologie exalterait des valeurs centrées sur la préservation de la relation entre les protagonistes de la dispute (1) ; elle serait ainsi marquée par une représentation « thérapeutique » de la dispute et de sa résolution (2). Celle-ci serait construite autour d'une « éthique du raisonnable » (*ethic of reasonableness*) qui contribuerait à exclure toutes les solutions, même légalement fondées, jugées extrêmes ou radicales (3). Elle cherche à fonder ces décisions sur les intérêts des protagonistes plutôt que sur un principe d'intérêt général (4). Fondée sur le mythe de l'*empowerment* des agents (5), cette idéologie tend à produire des solutions orientées par la recherche de compromis (6) plutôt que tendues vers un objectif de détermination d'un vainqueur et d'un perdant¹.

Ces *principes* agissent comme une trame à l'aune desquels le sens et l'importance de la réclamation sont compris. En dernière analyse, la recevabilité ou la non-recevabilité de la plainte, comme l'issue de la dispute, dépendent moins de sa formulation ou du statut du plaignant que des normes qui sous-tendent le processus de résolution.

2.4. La structure de marché et l'équipement gestionnaire disponible : la force de l'économie.

Nous l'avons vu : chez Hirschman, la réaction désigne le mécanisme grâce auquel une entreprise s'adapte à de nouvelles conditions de marché, que celles-ci se manifestent par la *prise de parole* ou la *défection* de sa clientèle. Dans son dispositif analytique, la réclamation est dotée d'une valeur gestionnaire (elle constitue une information fiable sur un événement pertinent et offre une prise sur le comportement des mécontents) qui peut se réaliser ou non selon la structure de marché et l'équipement gestionnaire disponible.

Mécanique de la réaction.

A en croire Hirschman, selon qu'elle soit alimentée par la *voice* ou l'*exit*, la réaction ne procède pas des mêmes mécanismes. La séquence déclenchée par l'*exit* repose sur une mobilisation des « forces du marché ». Un type de procédé qui « a l'avantage de la netteté », est « impersonnel » et « indirect », au sens où « le redressement de la firme advien[drait] par la grâce d'une main invisible, comme le contrecoup inintentionnel de la décision prise par le consommateur² ». A l'inverse, les effets de la *voice* ne procèdent pas « des lois du marché »³. La prise de parole s'appuie sur des procédés rhétoriques comme la *séduction* ou la *menace*⁴, notamment la menace de défection⁵, ou plus simplement sur la capacité à « faire du

¹ Edelman, L. B., Cahill, M., 1998. « How Law Matters in Disputing and Dispute Processing (or the Contingency of Legal Matter in Informal Dispute Processes) ». In : Garth, B. G., Sarat, A. (dir). *How Does Law Matter?* Northwestern University Press, Evanston, 15-44.

² Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 27.

³ *Ibidem*, p. 83

⁴ *Ibidem*, p. 77.

⁵ *Ibidem*, p. 93.

chambard¹ ». *Son traitement s'impose par la nécessité de faire taire les mécontents*², mais Hirschman ne précise qu'à demi-mot en quoi ce « chambard » pourrait être gênant pour la firme³. Mais l'effet de la voice est aussi lié à un autre phénomène : par les informations qu'elle prodigue, la prise de parole paraît en mesure de transformer les représentations que les dirigeants se font du réel⁴. Des *problèmes* et des *informations* : voici ce que charrient les réclamations. De prime abord donc, les différences entre les deux phénomènes sont notables. Elles s'expriment jusque sur un plan esthétique, où l'élégance et l'épure de la défection semblent s'opposer aux « moyens *laborieux* de la politique » symbolisés par la *voice* que Hirschman assimile à « un art⁵ ». La défection serait d'ailleurs moins coûteuse que la prise de parole ; elle fournit aussi beaucoup moins d'indications au manager sur la nature du déclin⁶.

En réalité, dans son argument concernant l'*exit*, Hirschman fait un usage dévoyé de la « main invisible ». A lire de plus près, l'*exit* n'entraîne de conséquence que parce qu'il se traduit par des signaux clairs et lisibles pour les *responsables de la firme*. Ainsi, la défection s'exprime par la médiation d'une « batterie de statistiques⁷ » qui communique au dirigeant les variations du volume des ventes. Plutôt qu'à un mécanisme proprement marchand, Hirschman semble faire référence à la main bien visible des managers contrôlant le volume des ventes. La *voice* est quant à elle directement adressée à la direction. En ce sens, la réaction est un phénomène au moins autant chandlerien que smithien⁸. Ainsi, dans les deux cas, ces manifestations (*exit/voice*) ne s'imposent pas d'elles-mêmes : elles passent par la médiation de *pratiques de gestions*.

Ce qui fonde, dans l'absolu, la valeur des réclamations, chez Hirschman, c'est leurs propriétés gestionnaires, i.e. leur capacité à constituer une information fiable sur un événement économique jugé pertinent (le « déclin ») et la prise qu'elles offrent sur le comportement des mécontents. Ce qui fait que cette valeur est effectivement réalisée, convertie en réaction, dépend de *la structure de marché*, qui détermine la capacité des acteurs à faire du « chambard », à séduire ou à menacer, à mobiliser des acteurs ressources, mais aussi de *la disponibilité de*

¹ *Ibidem*, p. 56.

² *Ibidem*, p. 81.

³ Tout juste évoque-t-il le bouche-à-oreille (*word-of-mouth propaganda* ; mais, dans la mesure où il ne s'agit pas d'un message directement adressé à la firme, s'agit-il de *voice* ?) qui a une « influence certaine sur le chiffre des ventes » (Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 52) et la question du coût des pratiques de traitement du mécontentement (*Ibidem*, p. 46, note de bas de page n° 5 ; p. 138 *sq.*).

⁴ On retrouve ici le thème de la parole trompeuse : contrairement aux lois du marché, les modes de coordination et les décisions auxquelles la prise de parole peut mener ne conduisent pas nécessairement à un optimum social. Hirschman prend l'exemple de la nomination de Goldwater lors de la primaire républicaine en 1964 : le choix d'un candidat radical était dû à la mobilisation des électeurs à la droite du parti qui, bien que minoritaires, avait fait suffisamment « de chambard » pour conduire les responsables du parti à surestimer les chances de victoire du candidat Goldwater.

⁵ Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 54.

⁶ « Most of the time, those customers and members of organizations who exit have no interest in improving them by their withdrawal, so that exit does not provide management with much information on what is wrong ». Hirschman, A. O., 2008. *Op. cit.*, p. 116.

⁷ *Ibidem*, p. 27.

⁸ Chandler, A. 1977. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge.

*pratiques gestionnaires équipant la sensibilité de la firme*¹. Quant aux effets attendus, ils consistent simplement dans le redressement du niveau de performance de la firme. Une fois sélectionnée la source adéquate d'information (entre les défections et les prises de parole), la direction s'emploie à « faire quelque chose » : réparer le passé, en gérant les mécontentements déjà advenus, et préparer le futur, en prévenant ceux à venir.

Dans cette équation complexe, la grande inconnue reste les pratiques de gestion elles-mêmes. En quoi consistent-elles ? Quelles propriétés gestionnaires de la réclamation valorisent-elles ? Quels effets produisent-elles ? Concrètement : quel mécanisme permet de convertir et d'orienter les « forces », supposément contenues dans la réclamation, pour les faire participer à la « réaction » ?

Encadré 5. Un problème métrologique.

L'usage de la monnaie comme équivalent général et le postulat d'acteurs rationnels raisonnant sur des prix offrent un avantage métrologique considérable : ils permettent de réduire les pratiques de gestion à des pratiques comptables. Mais ces pratiques évacuent alors, par principe, ce qui ne peut être évalué en monnaie. Cette évacuation est susceptible de poser problème pour l'intégration des réclamations à l'appareil gestionnaire : alors que l'*exit* est mesuré par des pertes de revenu entraînant une baisse des profits, comment évaluer la *voice* ? Est-il possible de mesurer la *voice* en monnaie et de la projeter sur la figure 4(b) ? (1^{ère} question). Si oui, est-ce ainsi qu'elle apparaît aux acteurs de la réaction ? (2^{ème} question).

A la première question, Hirschman répond oui. Certes, il n'ignore rien de ces difficultés qu'impliquent une évaluation monétaire des réclamations : « Il n'est évidemment pas facile, écrit-il, d'additionner les pertes financières dues au fléchissement des ventes et les récriminations des clients demeurés fidèles et d'aboutir à un total mesurant leur aptitude à provoquer le déclenchement d'un processus de redressement² ». Cependant, selon Hirschman, « Voice can inflict direct costs on management as complaining customers occupy the time of the firm's personnel and succeed in having defective merchandise "fixed up" or exchanged. To the extent that this is the case, voice has directly adverse monetary consequences which could then be represented in the [figure 4(b)]. Suppose, for example, that half of the nonexiting customers complain and that the average complaint results in a cost that amounts to one-half of

¹ Hirschman utilise à de nombreuses reprises le verbe « *to equip* » comme pour suggérer le rôle *instrumental* des pratiques de gestion dans le processus de réaction (Hirschman, A. O., 1970. *Op. cit.*, p. 121 *sq.*), ce que la traduction fait disparaître : « On the other hand, there is no implication in the table that *the organizations which are equipped with both feedback mechanisms* are necessarily more advanced or viable than those which rely primarily on one alone » (*Ibidem*, p. 121, je souligne) est rendu par : « Rien dans le tableau que nous avons présenté ne permet d'affirmer que *les organisations qui sont soumises aux deux types de réaction* sont nécessairement plus perfectionnées et plus viables que celles pour lesquelles un seul type de réaction entre en jeu » (Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 131, je souligne).

² Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 46.

the article's sales price; then voice would inflict a monetary loss equal to one-fourth of the $ORT'Q_1$ rectangle. (Note that voice acts directly on profits while exit acts on profits via revenue)¹ ». La possibilité de fournir une évaluation monétaire de la *voice* est donc dépendante des pratiques de traitement des réclamations (temps de travail alloué, forme de réparation concédée, etc.) qui, en impliquant des coûts, rendent la *voice* saillante dans un bilan comptable. Cette première forme d'appréhension du phénomène contribue à traduire la *voice* en enjeu économique.

A la seconde question, cependant, Hirschman répond : « pas nécessairement » : « the effectiveness of voice does not at all *depend* on being convertible in this fashion into the measuring rod of money² ». Cette proposition ouvre une nouvelle question : si la *voice* peut être créditée d'une valeur et produire des effets indépendamment de sa traduction monétaire, *comment se traduit la valeur de la voice dans les pratiques gestionnaires ?*

Une sociologie du travail avortée.

Mais Hirschman s'en tient à cela. Sa description de la réaction est purement formelle : il est impossible de savoir en quoi elle consiste en pratique, ce que l'on doit redresser et comment. Le mécanisme est opaque, comme enfermé dans une boîte noire. Seules quelques propositions peuvent être extraites de l'argument. De celles-ci, on peut déduire quelques conditions pratiques nécessaires au fonctionnement du modèle de Hirschman :

- Proposition 1. La réaction se nourrit d'informations hétérogènes en provenance du marché et liées au comportement de la clientèle (*exit* et *voice*). Parmi ces éléments, les réclamations constituent une forme culturelle privilégiée et tout à fait répandue de *voice*. Hirschman s'en tient à cela.
- Proposition 2. La *voice*, si elle peut engendrer des coûts pour l'entreprise, produit aussi, dans le processus de réaction, des effets indépendants de toute traduction monétaire (encadré 5). Hirschman ne précise pas selon quel mécanisme.
- Proposition 3. La réaction semble prioritairement prise en charge par la *direction* de l'entreprise. Sur le plan de sa structure hiérarchique, l'entreprise semble organisée verticalement. Hirschman n'en dit pas plus.
- Proposition 4. La réaction semble liée à une représentation de la firme comme système soumis à une exigence de redressement continu. La réaction charrie donc une

¹ Hirschman, A. O., 1970. *Op. cit.*, p. 131.

² Hirschman, A. O., 1970. *Op. cit.*, p. 131.

représentation systémique de la firme en tant que forme s'améliorant perpétuellement sous l'effet d'une boucle de rétroaction. Avec l'introduction de l'amélioration continue dans les années 1960, ces principes sont dans l'air du temps. Hirschman ne mesure cependant pas en quoi cette représentation peut constituer une évolution dans les modes d'appréhension du travail d'organisation et générer des transformations de la pratique gestionnaire.

- Condition 1. Si l'on considère, avec Hirschman, que la *prise de parole* des clients dépend de son efficacité attendue, les entreprises se doivent de mettre en place un système destiné à mettre en scène la réaction et les effets de la *voix* ; à produire les signes de l'efficacité des réclamations. C'est à cette condition que le client accepte de participer au redressement de la firme. Hirschman ne précise pas en quoi consiste cette activité.
- Condition 2. Le sens et les motifs de la prise de parole sont clairs pour les acteurs. La valeur gestionnaire de la réclamation n'est pas problématique : elle existe de façon *immédiate* comme information disponible sur le déclin des performances de l'entreprise. Hirschman semble certain que les managers y trouveront les éléments nécessaires à orienter leur action. Dès lors, la prise de parole, en dépit des incertitudes concernant sa forme et ses qualités gestionnaires, est immédiatement disponible comme *matière à réagir*.
- Condition 3. Les pratiques de gestion associées à la réaction doivent pouvoir s'articuler à la structuration hiérarchique de la firme.
- Conditions 4. Les raisonnements de Hirschman reposent, de façon tacite, sur un répertoire de techniques gestionnaires. Autrement dit, ce qu'il écrit ne peut être considéré comme vrai qu'en référence à un état donné des technologies de gestion. Ainsi, la défection s'exprime, sous certaines conditions de marché, par la médiation d'une « *batterie de statistiques* » qui communiquent au dirigeant les variations du volume des ventes. De la même manière, la firme hirschmanienne ne dispose pas de contrôle qualité. Cette fonction est externalisée auprès du client. Si le client est captif et muet, le dirigeant ne semble disposer d'aucune méthode pour constater le niveau de qualité de sa production : ainsi, lors d'un fléchissement, « si la demande présente une élasticité quasi nulle à l'égard des modifications de la qualité, la diminution des recettes sera infime

et l'entreprise n'aura aucun moyen de se rendre compte que quelque chose ne va pas¹ ».

Quel fondement empirique ont ces propositions ? Et comment les conditions nécessaires au fonctionnement de la fonction de réaction peuvent-elles être remplies ? Ces questions sont d'autant plus pressantes qu'elles se recourent partiellement avec des remarques et des interrogations soulevées à l'endroit du livre de Hirschman par les rares économistes qui lui accordèrent de l'importance (encadré 6).

Encadré 6. L'objection d'Akerlof et la question de Williamson.

Dans des versions plus tardives, développées après que ses concepts aient reçu quelques usages, Hirschman a pu être amené à préciser ses vues face à deux séries de questions qui avaient pu lui être posées, directement ou indirectement, par la littérature économique de son temps : celle découlant de « l'objection d'Akerlof », celles liées à la « question de Williamson ». Ces remarques et questions ne sont, par ailleurs, que la traduction scientifique de problèmes pratiques auxquels les organisateurs de la réaction ont dû se confronter.

L'objection d'Akerlof.

La lecture croisée des travaux de Hirschman et d'Akerlof est tout à fait enrichissante. Initialement, Akerlof s'intéresse, comme Hirschman, aux pays en développement. Il est financé, comme Hirschman, par la fondation Ford. Mais les deux s'ignorent superbement. Dans son article de 1970, Akerlof part, lui aussi, du constat de la variabilité, à prix constant, de la qualité des marchandises sur un marché mais en tire des conclusions toutes autres. D'abord, il ne postule pas une défaillance fortuite ou une tendance sociale au « relâchement ». Il cherche, explicitement, à établir les coûts économiques de la malhonnêteté (« *determining the economic costs of dishonesty* »²). Ce qui est en cause, c'est moins un effet du système que les qualités morales des acteurs. L'anthropologie *suggérée* par Akerlof est intéressante en tant qu'elle préfigure les développements ultérieurs de Jack Hirschleifer³ et tente déjà d'intégrer les incertitudes qu'elle génère, non pas dans un schéma dyadique (ce qui est fait par la théorie des jeux non coopératifs ou par la théorie de l'agence sous la forme de la relation principal-agent), mais dans un modèle macro-économique du fonctionnement du marché⁴.

¹ Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 36. Hirschman reconnaît cependant l'existence, dans une note de bas de page, des « études de marché » qui permettent à la firme d'« éliminer par avance les causes de mécontentement » (*Ibidem*, p. 53)

² Akerlof, G., 1970. *Op. cit.*, p. 488.

³ Hirschleifer, J., 2001. *The Dark Side of the Force. Economic Foundations of Conflict Theory*. Cambridge University Press, Cambridge. Cf. aussi la conclusion de cette thèse.

⁴ Les conséquences de l'introduction de cette hypothèse de malhonnêteté sont terribles : les asymétries d'informations poussent les prix vers le bas et les fixent à un montant où les propriétaires des meilleures voitures

Dans le modèle de Hirschman, la *voice*, malgré toutes les incertitudes quant à sa forme, ne pose pas de problème d'interprétation pour les opérateurs de la réaction (condition 2). Elle est immédiatement disponible pour le redressement de la firme : son usage dans ce cadre n'est pas problématique. S'il en est ainsi, c'est notamment parce que, dans l'anthropologie normative à l'origine du modèle, le client est fondamentalement *bien intentionné*. L'acteur hirschmanien ne cherche pas à obtenir réparation ; il ne cherche pas non plus à se venger : « il a la volonté et estime avoir les moyens de “faire quelque chose” pour [l'entreprise]¹ ». A bien des égards, et même si son raisonnement ne fait pas abstraction des avantages qu'il peut retirer de son comportement, il semble manifester des qualités morales en tout point contraires à celle de l'agent économique d'Akerlof. La conception hirschmanienne de la *voice* tend, en tout cas, à gommer les dimensions conflictuelles du phénomène : elle ne désigne pas un moment du règlement d'un litige, mais, pour ainsi dire, de la *matière à réagir*, le matériau privilégié d'une entreprise collective de rétablissement des performances de la firme.

L'*objection d'Akerlof* pourrait se formuler ainsi : les clients mentent et leurs intérêts sont structurellement divergents de ceux des offreurs². Dans ces conditions, comment peut-on prendre les réclamations comme un matériau informationnel de gestion *fiable* ? Comment les agents impliqués dans la fonction de réaction composent avec le fait que les réclamants pourraient chercher à les tromper ? Question théorique, l'objection d'Akerlof est aussi une *contrainte pratique*. Elle révèle à quel point l'usage de la « parole du client » introduit la question de l'aléa moral au cœur de la pratique de gestion.

La question de Williamson.

Contre la tentative ambiguë de Williamson de rattacher la *voice* à la hiérarchie³, Hirschman précise, dans des textes ultérieurs à *EVL*, que la *voice* et le marché ne s'opposent pas comme le feraient deux modes de coordination alternatifs⁴. La *voice* ne s'oppose pas non plus, a priori, à la coordination hiérarchique avec laquelle elle semble s'articuler (proposition 3, condition 3). Ainsi que l'indique Hirschman lui-même, l'efficacité de la *voice* implique de la poser comme un contrainte de gestion (*to lay management constraints*⁵), imposant aux

les retirent du marché et où ne restent que les « lemons ». C'est le phénomène de « sélection adverse » (qui est une adaptation de la loi de Gresham appliquée au marché des biens : « les mauvais produits chassent les bons »).

¹ Hirschman, A. O., 1995a. *Op. Cit.*, p. 48. Plus tard, Hirschman affirmera même que « la *voice* constitue une alternative à l'action égocentrique et utilitaire » (Hirschman, A. O., 1986. *Op. cit.*, p. 65).

² Le thème de la parole trompeuse se retrouve aussi dans le reproche que Williamson fait à Hirschman lorsqu'il signale que la promotion de la *voice* comme mode de coordination au détriment de l'*exit* revient à imposer les choix des « connaisseurs » au reste de la population, sans qu'il soit avéré que cette solution soit efficiente. Williamson, O. E., 1976. « The Economics of Internal Organization: Exit and Voice in Relation to Markets and Hierarchies ». *The American Economic Review* 66 (2), 369-377, p. 375.

³ Williamson, O. E., 1976. *Op. cit.* ; Hirschman, A. O., 1986. *Op. cit.*, p. 68 *sqq.* ;

⁴ « The novelty of the theory for the economist - apt to infuriate or to disconcert both market and planning enthusiasts - consists in its stress on voice not as a substitute for the market nor as a restraint on it in a few well defined situations, but as another generally available mechanism that, like the market, has its strengths and weaknesses, its successes and failures. » (Hirschman, A. O., 1976. *Op. cit.*, p. 386).

⁵ « In this perspective the availability of another mechanism-voice should not be viewed as a threatening rival, but as a welcome resource whose potential contribution to a containment of our multiple troubles deserves to be closely

managers de composer avec elle, intégrant de facto une forme de participation du client aux régulations de l'organisation.

Plus fondamentalement, Hirschman et Williamson semblent avoir des conceptions divergentes du fonctionnement de la firme et du marché : il suffit de considérer ce que dit le premier sur l'importance de la communication pour l'échange marchand et de le confronter à la conception de l'échange marchand très orthodoxe, de ce point de vue, du second¹. L'analyse de la réaction ne part donc pas des mêmes prémisses que celle de Williamson. Mais elle ne rend pas la question caduque pour autant : comment caractériser le mode de coordination des acteurs au sein de l'organisation productive au cours de la réaction ? La réaction relève-t-elle d'une forme de coordination marchande (puisqu'elle provient des clients) ou d'une forme de coordination hiérarchique (puisqu'elle suppose l'action de la direction) ? Parce que cette question est au cœur de la discussion entre les deux économistes, nous proposons de l'appeler la *question de Williamson*.

Malgré ces interrogations légitimes, Hirschman fait l'économie d'une étude des pratiques de traitement des réclamations. Il fournit les éléments nécessaires pour borner l'analyse de la fonction de réaction, mais n'y procède pas, sinon sur le mode désincarné de l'analyse *logique* et suivant le degré d'abstraction que lui impose la modélisation. La firme réagit à un déclin, selon le principe behavioriste « stimulus-réponse », et la réaction reste une boîte noire.

Hirschman se contente de théoriser l'apparition et le déclenchement de la réaction mais escamote la nature de ce processus. Ce faisant, *Hirschman ignore la réaction en tant qu'elle peut représenter un travail*, au sens d'une *activité technique* et d'une action collective *encadrée socialement*, en tant qu'elle s'insère dans une structure organisationnelle. La sociologie de la fonction de réaction se propose de reprendre le programme de recherche laissé en friche par Hirschman et pallier cette double ignorance du travail par une analyse du travail de traitement des réclamations de la clientèle dans deux grandes entreprises françaises. Par-là, elle cherche à proposer une réponse plus satisfaisante que celle de Hirschman à la problématique de la valeur sociale et des effets des réclamations sur l'organisation des activités économiques.

studied. [...] Carl Stevens has recently proposed to complement consumer sovereignty - that is, exit - by consumer participation and to limit professional producer sovereignty by lay management constraints. These terms are useful modulations of the perhaps excessively compact "voice." » Hirschman, A. O., 1976. *Op. cit.*, p. 386.

¹ Néanmoins, et contrairement à Pierre Courtioux (Courtioux, P., 2005. « Prise de parole et théorie économique : la controverse Hirschman-Williamson ». *Cahiers d'économie politique* 48 (1), 147-159), je ne suis pas sûr qu'il existe quelque chose comme une *controverse* entre Williamson et Hirschman, le premier concluant, en dépit de quelques réserves, à la complémentarité des deux approches plutôt qu'à leur concurrence (Williamson, O. E., 1976. *Op. cit.*, p. 376), le second restant très allusif sur ses rapports avec la théorie de Williamson malgré quelques évocations (Hirschman, A. O., 1976. *Op. cit.*, p. 386-387 ; Hirschman, A. O., 1986. *Op. cit.*, p. 68 *ssq.*). Ceci n'implique pas, cependant, que leurs théories soient effectivement compatibles.

3. La sociologie de la réaction économique : une enquête.

Quelle démarche adopter pour se saisir de la *réaction* ? Les limites de l'analyse hirschmanienne suggèrent d'abord la nécessité du déploiement d'une *ethnographie des pratiques de traitement*, attentive au travail de réaction en tant qu'activité technique¹, documentant les opérations nécessaires à la réalisation de ce phénomène gestionnaire. Que l'analyse du travail ait jusqu'ici échoué à penser la question de l'influence du client² implique de la réformer, pas de l'abandonner. Nous proposons d'aborder cette tâche en s'armant des outils analytiques fournis par la sociologie économique de la mesure qui se propose d'appréhender les pratiques de traitement comme des pratiques de *valuation* (3.1.). Nous reviendrons ensuite sur les deux entreprises qui fournissent le théâtre de nos investigations (3.2.). Enfin, nous évoquerons le matériau empirique mobilisé tout au long de cette thèse (3.3.).

3.1. Une étude des pratiques de traitement comme pratiques de *valuation*.

Plutôt que de partir du principe que la valeur des réclamations est donnée, comme dans les perspectives précédentes, notre enquête part du postulat pragmatiste que les propriétés gestionnaires de la réclamation s'éprouvent et se valorisent par les pratiques de traitement. Dans cette perspective, l'hypothèse de travail serait plutôt la suivante : *les propriétés gestionnaires de la réclamation sont autant liées aux réclamations qu'à la forme de leur traitement*. La réclamation ne se donne jamais finie et dotée de propriétés gestionnaires agissant par elles-mêmes ; les pratiques de traitement constituent des médiations essentielles. En ce sens, la valeur de la réclamation découle de ses propriétés gestionnaires *activées* par des pratiques de gestion idoines. Dès lors, la question de la valeur des réclamations devient celle de leur *valuation* : comment les réclamations sont-elles devenues un objet de travail et un matériau de gestion ? Quelles opérations autorisent leur usage gestionnaire ? Quelles qualités manifestent-elles en situation ?

Les pratiques de valuation : évaluer et valoriser les qualités gestionnaires des réclamations.

Nous devons le concept de « *valuation* » à John Dewey. Relativement intraduisible, le mot se retrouve dans de nombreux textes du philosophe et renvoie à une *activité* au cours de laquelle un agent (ou plusieurs) estime(nt) et accroi(ssen)t, dans un même *mouvement*, la *valeur* d'un objet³. Les opérations de « *valuation* » se déploient dans le cadre d'une enquête (*inquiry*)

¹ Bidet, A., Borzeix, A., Pillon, T., Rot, G., Vatin, F., (dir) 2006. *Sociologie du travail et activité*. Octares, Toulouse.

² Cf. Introduction.

³ Le terme anglais *valuation* confond ce que les termes français évaluer et valoriser distinguent (Vatin, F., 2013. « Valuation as Evaluating and Valorizing ». *Valuation Studies* 1 (1), 31-50). L'intérêt du concept pour la sociologie économique a déjà été souligné (Vatin, F. (dir.), 2013 [2009]. *Évaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*. Presses universitaires du Mirail, Toulouse). Parce que ce résumé ne saurait rendre compte de la richesse

qui désigne, chez Dewey, un rapport anthropologique au monde¹. Au cours de ce processus, des qualités sont attribuées aux objets. Ces qualités se doivent d'être *conséquentes*, c'est-à-dire testables. Le concept permet ainsi de déjouer la dichotomie entre une forme d'essentialisme qui voudrait que des propriétés, « toujours-déjà-là », se *découvrent* au cours de l'enquête et un constructivisme qui autoriseraient la fixation, par convention, de n'importe quelle qualité sur n'importe quel objet. Renvoyant dos à dos les conceptions matérialistes et idéalistes, cet équipement conceptuel propose une ontologie pragmatiste dans laquelle les prédicats d'un objet ne se constatent ni ne se projettent, mais *s'éprouvent*.

En tant qu'activité, l'enquête a ses *moments* et ses *sites*, ses temporalités et ses lieux². Ces « *sites* » sont avant tout des *situations* mais connaissent des formes typiques d'inscriptions spatiales, des temporalités et des formes d'instrumentation particulières. L'enquête peut y prendre, en pratique, la forme du « test » ou de « l'expérimentation ». Sous une forme collective et institutionnalisée, elle peut prendre la forme du programme de recherche scientifique. L'enquête n'est donc pas un état constant. Elle se déclenche lorsque l'agent est placé en situation d'incertitude quant à l'état du monde futur. Pour Dewey, « une valuation n'a lieu que lorsque quelque chose fait question : quand il y a des difficultés à écarter, un besoin, un manque ou une privation à combler, un conflit entre tendances à résoudre en changeant les conditions existantes³ ». Dans le lexique de D. Stark, ces moments sont des moments de « *dissonance*⁴ » : lorsque les prédicats d'un objet posent question, ne vont plus de soi, suggèrent une discontinuité, lorsque deux « *grandeurs*⁵ » se rencontrent et se heurtent, il y a « *dissonance* ».

Saisir les pratiques de traitement comme des pratiques de *valuation* consiste à se demander comment les réclamations se sont mises à poser problème ; comment s'est imposé l'impératif de leur traitement ; quelles pratiques ont été développées pour y répondre. *Comment les réclamations sont-elles devenues un objet de travail ? Quel travail ? Réalisé par qui ? Pour produire quoi ?* Une telle perspective implique de déployer l'enquête sur un plan diachronique ; d'interroger l'histoire des entreprises à travers le prisme de cette relation particulière entretenue avec leur clientèle.

Après les avoir situées historiquement, notre enquête documente et analyse les pratiques actuelles de traitement. Cette étude de l'activité vise moins à investiguer ses dimensions expérientielles qu'à comprendre la façon dont elle participe de la régulation des firmes⁶. Sous ces différents aspects, elle se place dans la filiation des travaux traitant la gestion comme une

du concept de *valuation* et de la théorie de la formation des valeurs chez Dewey, on consultera (Bidet, A., Quéré, L., Truc, G., 2011. « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs ». In : Dewey, J. *La formation des valeurs*. La découverte, Paris, 5-64).

¹ Dewey, J., 1938. *Logic. The Theory of Inquiry*. Henry Holt and Co, New-York.

² Berthoin Antal, A., Hutter, M., Stark, D. (dir.), 2015. *Moments of Valuation. Exploring Sites of Dissonance*. Oxford University Press, Oxford.

³ Dewey, J., 2008. « La théorie de la *valuation* », *Tracés. Revue de Sciences humaines* 15 (2), 217-228, p. 218.

⁴ Stark, D., 2009. *Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton University Press, Princeton.

⁵ Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. *Op. cit.*

⁶ Pour une étude des dimensions expérientielles du travail concret des cadres, on consultera Cousin, O., 2008. *Les cadres à l'épreuve du travail*. Presses Universitaires de Rennes, Rennes.

« technologie économique¹ ». Elle n'ignore pas que les pratiques gestionnaires puissent être l'objet de jeux professionnels² ou d'une doctrine spécifique, mais se rattache plutôt aux approches traitant la gestion comme une pratique, attentive à ses formes concrètes et son instrumentation³. Ce faisant, elle tente d'éviter deux écueils sur lesquels les approches de la gestion ont pu acheminer : le premier, celui auquel se heurte la sociologie du travail friedmanienne, les auteurs radicaux américains ou la théorie néoclassique, consistant à déduire les formes de gestion d'une conception préalable, tacite ou assumée, du fonctionnement immuable de l'économie ; le second, celui auquel se confronte les perspectives qui, à l'instar de la *business history*, rattachent le fonctionnement de l'économie aux volontés créatrices et au pouvoir démiurgique des gestionnaires. Cette thèse souhaite, à l'inverse, resituer la pratique de gestion dans sa doctrine et son milieu technique, dans ses volontés et ses contraintes. Elle s'inspire, à ce titre, des travaux de François Vatin, pour leur capacité à articuler une analyse du travail à une histoire des idées économiques⁴.

Réinscrire ces pratiques dans leur environnement institutionnel.

Cette thèse cherche aussi à réinscrire la fonction de réaction dans le fonctionnement du marché. En élaborant des pratiques de traitement des réclamations, les entreprises règlent leurs rapports avec leur environnement et leurs différentes parties prenantes. A ce titre, de nombreux acteurs, extérieurs à l'entreprise, sont susceptibles d'intervenir dans l'élaboration et l'instauration de pratiques de traitement. Les pratiques de traitement ne constituent donc pas uniquement des réponses techniques à des problèmes techniques : il est possible de les considérer comme des *institutions marchandes*.

Les auteurs néo-institutionnalistes définissent, à la suite de Victor Nee, les institutions comme des « repères pour l'action ». Ils se cristallisent en « équipements, conventions, prescriptions, dispositifs ». Pour être élevés au rang d'institution, ces repères doivent cependant satisfaire quelques critères : selon la liste établie par Pierre François, les institutions sont *pérennes, normatives, partagées, transposables, et a priori*. L'existence des institutions marchandes explique qu'en dépit des incertitudes qui pèsent sur les échanges économiques, des relations puissent se tisser⁵ ; elles viennent compenser les limites cognitives des agents en les aidants à orienter leur action et « permettent à l'échange de se dérouler malgré tout⁶ ».

¹ L'expression est de Chiapello, E., Gilbert, P., 2013 [2009]. « La gestion comme technologie économique ». In : Steiner, P., Vatin, F. (dir). *Traité de sociologie économique*. Puf, Paris, 359-398.

² Boussard, V., 2008. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Belin, Paris.

³ Pour une introduction : Chiapello, E., Gilbert, P., 2013. *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La découverte, Paris.

⁴ Vatin, F., 1999. *Le travail, sciences et société. Essai d'épistémologie et de sociologie du travail*. Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles ; Vatin, F., 2008. *Le travail et ses valeurs*. Albin Michel, Paris.

⁵ Dubuisson-Quellier, S., François, P., 2011. « Institutions économique et institutions marchandes. Nature, puissance et genèse ». In : François, P., (dir). *Vie et mort des institutions marchandes*. Presses de Sciences Po, Paris, 11-38, p. 15 *sqq.*

⁶ Dubuisson-Quellier, S., François, P., 2011. *Op. cit.*, p. 24.

Cette thèse s'inspire de cette approche. A priori, cette perspective s'oppose à la précédente : pour le pragmatiste, l'acteur placé face à une incertitude mène une *enquête* ; pour l'institutionnaliste, ce même acteur se raccroche à une *institution*. Mais les développements récents de la sociologie néo-institutionnelle permettent de rapprocher les perspectives¹. S'éloignant du geste fondateur de Durkheim², ils procèdent à un retournement heuristique : ils font, pour ainsi dire, de l'institution une question, là où elle constituait une réponse. A travers la problématique de la valeur des réclamations, cette thèse tente de faire sienne l'interrogation de la sociologie des institutions marchandes : « comment s'explique la *puissance* – ou l'efficacité – attachée à ces institutions ? Comment comprendre leur genèse et leur transformation³ ? »

3.2. Deux grandes entreprises françaises.

Cette enquête s'est déroulée au sein de deux grandes entreprises françaises, *Energie* et *Télécom*, intervenant respectivement sur le marché de l'énergie et des télécommunications et recevant chacune, au moment de l'enquête, *entre trois et quatre millions de réclamations par an*. Toutes deux relèvent de ce que les économistes nomment des « industries de réseau » et que les anglophones caractérisent comme le secteur des « *utilities* ». A ce titre, elles ont longtemps bénéficié du statut d'entreprise publique ou d'administration et profité d'une position monopolistique. Elles ont, par la suite, connu des trajectoires historiques similaires de privatisation partielle et de libéralisation de leur marché sous le coup des directives européennes.

Les deux entreprises ont des dimensions similaires, tant en nombre de salariés qu'en nombre de clients⁴. Cependant, leurs actifs sont employés de façon différente. Télécom recense environ 12 000 conseillers-clientèles quand Energie en compte moitié moins (environ 6 000). Télécom intervient sur plusieurs marchés⁵ et doit, à ce titre, gérer un nombre d'appels annuels plus important (environ 80 millions d'appels par an contre 30 millions pour Energie). Leurs productions aussi diffèrent : les rythmes de facturation, la nature des contrats, les dispositifs métrologiques utilisés pour mesurer la consommation ne sont pas les mêmes dans les deux

¹ Toutefois, ces deux perspectives ne sont compatibles que sous certaines conditions. L'ouverture d'une telle discussion dépasse largement les objectifs de cette thèse.

² Durkheim, E., [2013] 1895. *Les règles de la méthode sociologique*. Puf, Paris.

³ Dubuisson-Quellier, S., François, P., 2011. *Op. cit.*, p. 33. La réponse esquissée par Pierre François propose, dans une référence à la philosophie de Wittgenstein, de comprendre le respect de la règle comme une *pratique* (François, P., 2011. « Puissance et genèse des institutions. Un cadre analytique ». In : François, P., (dir). *Vie et mort des institutions marchandes*. Presses de Sciences Po, Paris, 39-77, p. 49 *sqq.*). Ses réflexions s'inscrivent dans une tentative de dépassement de l'opposition fondamentale, en sociologie, entre *agency* et structure.

⁴ Energie et Télécom comptent environ 100 000 salariés sur le territoire français et près de 50 000 supplémentaires à l'international.

⁵ Pour cette raison, Télécom est structurée en trois « univers » organisationnels différents, correspondant chacun à un marché : l'univers fixe-internet, l'univers mobile, l'univers convergent (offres comprenant téléphonie fixe, internet, mobile et télévision).

entreprises. Et ces différences ne sont pas neutres quant aux prises critiques qu'elles donnent aux consommateurs¹. Une consommation mesurée en « kWh » ou en « m³ » (Energie) n'offre pas la même prise qu'un montant en euros se rapportant à une durée (Télécommunication). La structure de marché peut aussi jouer. Quelles qu'en soit les raisons, le marché des télécommunications est beaucoup plus conflictuel que celui de l'énergie.

Précisons cependant que cette thèse ne propose pas de comparaison systématique des pratiques de traitement des réclamations en usage chez Energie et Télécom. Elle s'appuie sur *un* travail de terrain mené dans *deux* entreprises. Quoique ces deux entreprises n'aient pas réellement été choisies², elles constituaient une aubaine empirique³. De nombreux travaux y ont été conduits ; elles ont constitué des sites d'observation privilégiés, largement investies par les chercheurs pour étudier des phénomènes où s'enchevêtraient les questions politiques, sociales et économiques, comme la privatisation de leurs capitaux ou la libéralisation de leurs marchés⁴. Ces travaux offrent au sociologue qui s'y intéresse de s'appuyer sur un fonds documentaire important qui permet d'informer sa recherche. Dans toute la thèse, les écrits des sociologues, économistes et historiens sont mobilisés autant pour les analyses qu'ils proposent que pour le témoignage historique qu'ils fournissent.

3.3. L'observation, les entretiens, les archives, la documentation d'entreprise.

¹ Pierre-Michel Menger a montré, à propos d'une marchandise tout à fait différente il est vrai, que les propriétés du produit définissaient les prises critiques offertes au consommateur (Menger, P.-M., 1986. « L'oreille spéculative. Consommation et perception de la musique contemporaine ». *Revue française de sociologie* XXVII (3), 445-479).

² La thèse trouve son origine dans un appel d'offre pour une bourse CIFRE. Le projet était porté par un partenariat entre les départements de R&D des deux entreprises et, une fois embauché dans l'une d'elle, la recherche s'est naturellement orientée vers leurs services.

³ Précisons toutefois que cette recherche a été diversement accueillie par les responsables du travail de traitement. La plupart n'avaient rien contre mais son intérêt ne les frappait pas non plus. Mon statut de chercheur en formation n'évoquait généralement rien. Au cours de la recherche, j'étais plus volontiers qualifié de « stagiaire ». Quel que soit mon statut reconnu, il ne me permettait pas facilement d'obtenir des données : de nombreux éléments concernant directement ma recherche ne m'ont jamais été fournis malgré les demandes répétées et les accords de principe. De nombreux mails, coup de fils et rencontres ont été nécessaires pour que je parvienne à accéder aux centres d'appels, où se produit une part essentielle du travail de traitement des réclamations. Une fois parvenus sur le terrain, il arrivait encore que les agents se montrent méfiants : ils avaient l'habitude des « soi-disant stagiaires », envoyés du maître, venus opérer des « audits cachés ». L'immersion sur des temps relativement longs et l'évidence rapidement acquise de mon incompétence foncière en matière de procédure permettait généralement de les rassurer. Enfin, il a parfois été difficile de composer avec l'injonction récurrente de produire une thèse qui serve à l'entreprise. En réalité, cette injonction provenait généralement plus des services de R&D, engagés à défendre leur utilité et leur existence, que des acteurs opérationnels.

⁴ Citons, sans souci d'exhaustivité : Tixier, P.-E., Mauchamp, N. (dir), 2000. *EDF-GDF. Une entreprise publique en mutation*. La découverte, Paris ; Tixier, P.-E. (dir), 2002. *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. La découverte, Paris ; Trinh, S., Wieviorka, M., 1989. *Le modèle EDF*. La découverte, Paris ; Giraud, C., 1987. *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*. L'Harmattan, Paris ; Fitoussi, J.-P., 2003. *EDF, le marché et l'Europe : l'avenir d'un service public*. Fayard, Paris ; Poupeau, F.-M., 1999. *EDF ou la permanence d'un « compromis républicain »*. *Le système de distribution électrique français entre État et collectivités locales, de la nationalisation à la mondialisation*, Paris, thèse de doctorat de l'Institut d'études politiques de Paris ; Kessous, E., Mallard, A. (dir), 2014. *La fabrique de la vente. Le travail commercial dans les communications*. Presses des Mines, Paris.

Si l'on excepte les données statistiques traitées et mobilisées en introduction, le matériau utilisé dans cette thèse se compose de quatre sources différentes : des archives, des entretiens, des observations et de la documentation d'entreprise. Les entretiens et les observations ont été recueillis auprès de quatre types d'acteurs : les « *résolveurs* », chargés de traiter les problèmes soulevés par les réclamations de la clientèle ; les « *analystes* », chargés d'analyser le contenu des réclamations à un niveau agrégé ; les « *organiseurs* », responsables locaux ou nationaux de différents processus de l'entreprise, impliqués ou non dans le traitement des réclamations ; et des *intervenants extérieurs*, professeurs de marketing ou consultants, participant à l'élaboration d'une doctrine ou assurant la promotion des « bonnes pratiques » de traitement. L'objectif général de l'enquête était de proposer une « *description dense*¹ » du fonctionnement de la réaction.

L'enquête repose d'abord sur 46 entretiens, menés avec 42 acteurs, placés à des niveaux hiérarchiques et fonctionnels différents tout au long de la chaîne de traitement des réclamations des deux entreprises : des responsables nationaux (RNP), rencontrés aux sièges des entreprises, aux responsables locaux (RLP) et responsables d'équipe (RE), rencontrés au plus près des unités opérationnelles². Tous les responsables interrogés n'étaient pas directement impliqués dans le traitement, mais tous les entretiens portaient sur le sujet : il s'agissait de comprendre les rapports que chacun entretenait avec les réclamations et leur traitement dans le cours de son activité. Dans le corps du texte, les différents interlocuteurs sont identifiés entre parenthèses, à la fin d'une citation, par leur nom, leur fonction (pour le cas des résolveurs, nous ne précisons que le niveau de traitement dont ils relèvent) et leur entreprise signalée par une lettre (E pour Energie, T pour Télécom). Une part du travail de traitement, le travail de résolution, est structuré en niveau. Aussi, lorsqu'un enquêté est impliqué dans le travail de résolution, nous précisons son niveau. Ainsi, l'inscription « (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T) » signifie : « la citation qui précède a été recueillie au cours d'un entretien mené avec Ginette, responsable nationale du processus de traitement des réclamations de 1^{er} niveau chez Télécom ».

Des observations *in situ* effectuées pendant un peu plus de 5 mois auprès de 53 résolveurs, ont permis de documenter les pratiques de traitement mises en œuvre au cours de 224 affaires³, d'assister à des formations, des réunions d'équipe et des comités de direction au sein de 8 centres d'appels différents. Le recueil des affaires se faisait au moment du traitement, auprès des agents au travail, en les sollicitant lors des moments d'incompréhension, les invitant, à la manière d'un ethnométhodologue, à expliquer leur pratique, à déployer les « etc. », à épuiser la série des « parce que ».

¹ Geertz, C., 1998 [1973]. « La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture ». *Enquête* 6, 73-105.

² Tous les entretiens ont été menés sur le lieu de travail des enquêtés.

³ 127 affaires recueillies chez Energie, 97 affaires chez Télécom.

L'analyse d'archives couvre à peu près tout le XX^e siècle et le début du XXI^e. L'examen d'un temps aussi long a été permis par la relative rareté de la documentation sur le sujet. Les conflits marchands sont certes plutôt bien documentés : les traces de ces conflits, comme les sources judiciaires, constituent même une entrée privilégiée des historiens¹. Mais les archives d'entreprise s'y attardent moins. Celles prenant spécifiquement pour objet le travail de traitement des réclamations dans nos deux entreprises sont encore plus rares. Elles ont été consultées dans les fonds privés des entreprises (FP), aux Archives Nationales (AN), à la Bibliothèque Nationale de France (BNF), à la Bibliothèque Historique des Postes et des Télécommunications (BHPT), ainsi qu'aux archives du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). La provenance de chaque archive est signalée par le sigle de l'une de ces institutions et, lorsque c'est possible, par sa cote. Par cette analyse d'archives, nous avons voulu suivre l'invite de Braudel qui souhaitait que « les jeunes sociologues prennent, sur leurs années d'apprentissage, le temps nécessaire pour étudier, même dans le plus modeste des dépôts d'archives, la plus simple des questions d'histoire, qu'ils aient, une fois au moins, hors des manuels stérilisants, un contact avec un métier simple, mais que l'on ne comprend qu'à le pratiquer² ». En espérant qu'elle permette de donner à l'analyse une profondeur historique.

Enfin, l'enquête s'est intéressée à toute une documentation d'entreprise récupérée au gré des rencontres avec les acteurs. Cette documentation se distingue des archives en ceci qu'elle n'a pas encore fait l'objet du « tri de l'archiviste », distinguant les papiers dignes de conservation, à l'intérêt historique ou documentaire supposé, de ceux qui ne le seraient pas. Tous ont été récupérés, selon l'expression de Cédric Lomba, « avant qu'ils ne rentrent dans les cartons³ ». Cette documentation est mobilisée pour une étude du présent, ce qui autorise de les confronter au témoignage des acteurs (ce qui n'est pas possible pour les archives les plus anciennes) et de les voir fonctionner en situation⁴. Quelques produits dérivés du travail de traitement (lettres de réclamation, commentaires issus des dossiers clients, etc.), un corpus de textes de marketing et des textes juridiques et législatifs ont pu aussi faire l'objet d'une analyse qualitative ou quantitative.

Tout au long de l'enquête, l'analyse a été conduite en tentant de respecter ce que Richard Rorty nomme la « contrainte de Skinner » : ainsi, j'ai cherché à ne pas imputer à un agent une opinion ou comportement qu'il ne soit pas en mesure d'accepter comme une description correcte de ce qu'il a voulu dire ou faire⁵. Concrètement, je me suis employé à restituer les

¹ Farge, A., 1989. *Le goût de l'archive*. Editions du seuil, Paris.

² Braudel, F., 1969. *Ecrits sur l'histoire*. Flammarion, Paris, p. 120.

³ Lomba, C., 2008. « Avant que les papiers ne rentrent dans les cartons : usages ethnographiques des documents d'entreprises ». In : Arborio, A.-M., Cohen, Y., Fournier, P., Hatzfeld, N., Lomba, C., Muller, S. (dir). *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*. La découverte, Paris, 29-44.

⁴ Une littérature se constitue autour de la question des écrits au travail. On consultera le numéro de *Sociologie du travail* : Borzeix, A., Demazières, D., Rot, A. (dir), 2014. « Les écrits au travail ». *Sociologie du travail* 56 (1).

⁵ « no agent can eventually be said to have meant or done something which he could never be brought to accept as a correct description of what he had meant or done » (Skinner, Q., 1969. *Meaning and Understanding in the History of Ideas*. *History and Theory* 8 (1), 3-53, p. 28 ; Cité par Rorty, R., 1984. « The Historiography of Philosophy :

résultats de mes observations auprès des différents acteurs rencontrés de façon à contrôler la vraisemblance de mes conjectures. Ce document porte la trace de ces conditions de production.

Conclusion.

Ce chapitre propose d'abord une hypothèse de lecture : on comprend mieux ce texte « faussement simple » qu'est *EVL* si l'on part du principe qu'il porte sur la « fonction de réaction » qui permet aux firmes de réagir à leur déclin et qu'en son centre, se trouve la question de la valeur de la *voice*. Dès lors, la question centrale de l'ouvrage n'est pas : « quels choix se posent aux consommateurs sur un marché lorsqu'un produit ou un service ne les satisfait plus ? » mais : « qu'est-ce qui détermine que dans certains cas, les réclamations de la clientèle seront suivies d'effets alors qu'elles ne le seront pas dans d'autres ? ». Elle renvoie à une question plus large : « comment les réclamations peuvent-elles constituer un *opérateur de coordination* ? »

Pour Hirschman, la *valeur gestionnaire* des réclamations est acquise : elles constituent une information fiable concernant un évènement économique pertinent pour le gestionnaire (le déclin) et offrent une prise sur le comportement des mécontents. Cette proposition est en soi discutable (c'est le sens de l'objection d'Akerlof), mais elle n'est pas discutée dans *EVL*. La question de Hirschman consiste plutôt à se demander pourquoi, en certains cas, cette valeur ne se réalise pas. On pourrait être tenté de répondre en ne considérant que le discours, le réclamant ou les normes qui structurent la relation entre le réclamant et l'autorité auprès de laquelle il réclame. Mais ces voies, déjà empruntées, ont pour caractéristique commune de faire l'économie d'une analyse du *travail de traitement*.

Les silences de l'ouvrage de Hirschman nous invitent, au contraire, à ouvrir la boîte de la réaction économique, ce phénomène gestionnaire grâce auquel les entreprises gèrent les réclamations de leur clientèle¹. Nous faisons l'hypothèse que c'est ainsi qu'il sera possible de comprendre quelle est la valeur conférée aux réclamations : non seulement parce que ces pratiques constituent un site d'observation privilégié, mais aussi et surtout parce que c'est à travers elles que se réalise cette valeur. C'est donc au sein du régime pratique que le travail de traitement impose à la relation que se détermine l'influence que le client peut avoir sur l'organisation à travers sa réclamation.

Four Genres ». In : Rorty, R., Schneewind, J. B., Skinner, Q. (dir). *Philosophy in History. Essays on the Historiography of Philosophy*. Cambridge University Press, Cambridge, 49-75, p. 50).

¹ La réaction économique ne doit pas être confondue avec la « réactivité » qui désigne la capacité des firmes à s'adapter à leur environnement en général. Dans ce qui suit, la réaction désigne simplement les conséquences pratiques générées par les réclamations de la clientèle.

Genèses et cadres des pratiques de traitement des réclamations

Comment sont apparues les pratiques de traitement des réclamations de la clientèle chez Energie et Télécom ? Il arrive que l'« histoire officielle » des monopoles nationaux évoque ce chapitre. Mais la voie historiographique qu'elle emprunte est fortement orientée par le récit de la « conversion économique », ce moment où ces grandes administrations et entreprises publiques ont dû s'ouvrir au « marché ». Cette « conversion » a tendance à surdéterminer l'ensemble du récit et tout se passe comme si les pratiques de traitement des réclamations en découlaient naturellement (encadré 7).

Pourtant, les pratiques de traitement des réclamations ne sont pas intrinsèquement liées aux relations marchandes. Initialement, ainsi que l'indique Hirschman, la *voice* est une pratique *politique*. La présentation de la supplique à l'autorité est sans doute la forme la plus élémentaire d'administration de la justice et une forme courante de gouvernement. La pratique connaît une longue tradition en Europe. Elle est institutionnalisée dès le Moyen-Age dans certains pays, sous la forme des *gravamina*¹ dans le Saint Empire Romain Germanique, des *recuerdos* en Espagne, des *petitions* ou *supplications* en Angleterre, des *requêtes*, des *suppliques* et des *placets* dans le royaume de France. L'administration de ces plaintes a impliqué très tôt le développement de professions *ad hoc* : les maîtres des requêtes étaient des fonctionnaires importants auprès du roi de France. Elle a aussi entraîné une codification des pratiques : dès 1413, en France, pour tout placet, la rédaction d'un document écrit est rendue obligatoire. Ces documents constituent souvent les seules traces des compétences critiques des gens de peu².

Dans les années 1980, la réclamation est conçue comme le mode de participation des usagers aux régulations des grands monopoles publics. A cette époque, on observe, chez les hauts fonctionnaires français, un regain d'intérêt pour le destinataire du service qui « (re)devient la référence ultime du service public³ ». Cette évolution est entérinée sur un plan légal et réglementaire par un lot de décrets, d'arrêtés, de lois et de directives⁴. Elle touche aussi les monopoles publics : le thème de « l'amélioration des relations avec la clientèle » est présent dans les « contrats de plan » passés entre l'Etat et Energie à partir des années 1980⁵.

¹ Les « griefs » ou « doléances » en latin tardif.

² Bercé, Y.-M., 2014. *La dernière chance. Histoire des suppliques, du Moyen Age à nos jours*. Perrin, Paris ; Millet, H., (dir.) 2003. *Suppliques et requêtes. Le gouvernement par la grâce en Occident (XII^e-XV^e siècle)*. Ecole française de Rome, Rome.

³ Warin, P. (dir), 1997. *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au cœur des réformes*. La découverte, Paris, p. 82.

⁴ On songe notamment à la loi « portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public » (17 juillet 1978), celle « relative à la motivation des actes administratifs et à l'amélioration des relations entre l'administration et le public » (11 juillet 1979), au décret 83-1025 concernant « les relations entre l'administration et les usagers » qui comportent un important volet sur la résolution de leurs litiges à l'amiable (28 novembre 1983) puis à la circulaire « Rocard » sur le « renouveau du service public » (23 février 1989).

⁵ Mais la thématique spécifique des réclamations n'y est pas évoquée. La reconnaissance politique d'un phénomène économique distinct que l'on nommerait « réclamation » est ainsi que nous avons pu le constater, plus tardive.

Ces changements font notamment suite à la publication du « rapport Sapin » qui synthétise les convictions de l'époque. Dans un passage qui semble emprunter à Hirschman ou aux juristes de l'Ecole de Bordeaux, le rapport souligne à quel point l'utilisateur des services fournis par les monopoles publics « n'est pas [un] client au sens habituel du terme car la relation contractuelle qu'il entretient avec le service public s'avère d'un autre ordre ; la possibilité de refuser ou de changer de prestation est des plus réduites : si la voiture peut être préférée au chemin de fer et le fuel au gaz – quoique les passages de l'un à l'autre nécessitent des décisions lourdes de conséquences – le *téléphone* et l'*électricité* ne sauraient trouver de substituts. Sans porter de jugement de valeur, il est bon de souligner que la position de monopole ou de quasi monopole des services publics modifie la relation contractuelle et supprime la sanction traditionnelle du marché de l'offre et de la demande.¹ » Privé du recours du client (le changement d'offreur) et de celui de l'administré (le bulletin de vote), l'utilisateur est un « personnage hybride », pour lequel il convient d'inventer un mode de participation : ce sera la réclamation. Aucune administration n'a su s'exonérer du traitement des réclamations de ses usagers.

Ces pratiques administratives, si elles ont leur spécificité, partagent avec les pratiques de traitement des réclamations commerciales une parenté technique. Il est permis de penser que, par-delà le contexte ou, mieux, *en dessous* du contexte, demeure une réalité technique du traitement relativement indifférente à la nature juridique de la relation qui lie, en temps normal, le réclamant et l'organisation auprès de laquelle il réclame. La configuration juridique dans laquelle se produit la réclamation n'est donc qu'en partie explicative de la forme de son traitement. Sur un plan pratique, l'administration d'une population de sujets, de citoyens ou de clients pose des problèmes similaires.

Dans ce qui suit, nous emprunterons donc la voie d'une histoire technique des pratiques de traitement : peut-on retracer l'histoire de ces pratiques de traitement en les réinscrivant dans leur filiation technique ? Quel lien est-il possible de faire entre la nature juridique de la relation (administrative ou commerciale) qui lie le réclamant et l'entreprise et le sort qui est réservé à sa réclamation ? Par-delà les incitations politiques et marchandes, est-il possible d'identifier un déterminant proprement « technique » aux développements des pratiques de traitement ?

Encadré 7. Le thème du « réveil commercial » : les pratiques de traitement des réclamations dans l'historiographie traditionnelle des monopoles nationaux.

¹ Sapin, M., 1983. « La place et le rôle des usagers dans les services publics. Rapport au premier ministre ». La documentation française, Paris, p. 27.

L’histoire officielle – et quelque peu complaisante – de la production du service dans le secteur de l’électricité en France, dont le texte de Jean Dubois nous fournira un exemple¹, distingue généralement deux époques dans la politique d’Energie en matière de pratiques de traitement des réclamations. La première, qui court de 1946 à 1962, est celle du « sommeil commercial ». Cette léthargie tenait à la manière dont l’entreprise concevait alors son « projet productif » : « Au temps du “sommeil commercial”, l’objectif, pour l’E.D.F., était de livrer des kilowattheures de “bonne qualité” au meilleur prix possible. L’usage que l’abonné en faisait n’était pas ressenti comme étant l’affaire de l’E.D.F.² ». Cette conception « productiviste » se manifestait dans les formes que prenait l’accueil des abonnés en général et dans la manière de traiter leurs réclamations en particulier. Elle charriait une certaine représentation de l’usager et de la façon dont l’entreprise concevait son rôle :

« Cette attitude, parfaitement défendable, conduisait à un certain style dans les relations distributeur-utilisateur. Le premier s’efforçait de bien faire connaître ses conditions techniques et tarifaires. L’abonné était censé en avoir soigneusement pris connaissance. S’il était en litige avec l’E.D.F., c’est qu’il s’était mal renseigné, qu’il avait mal interprété les documents mis à sa disposition : il était probablement dans son tort. Cet état d’esprit se traduisait dans l’accueil des abonnés. Les services n’étaient pas organisés pour répondre à une question posée par téléphone (il est vrai que ce dernier était encore fort peu répandu à cette époque). Mais une demande par lettre n’obtenait très souvent comme réponse qu’une invitation à se présenter dans les bureaux. Les locaux d’accueil étaient encore organisés sous la forme classique d’un alignement de guichets, dont un grillagé, la caisse. Après le fatidique délai d’attente, l’employé recherchait le dossier de l’abonné où il trouvait les éléments de réponse à la question posée. Les positions respectives des deux personnes en présence, l’usager, debout, venant demander un renseignement ou présenter une réclamation, et l’agent de guichet, assis, détenant la vérité, n’incitaient pas a priori à une attitude très aimable du second.³ »

¹ Les éléments qui suivent, les noms des périodes et les critères de périodisation, sont extraits de Dubois, J., 1996. « La société de consommation électrique ». In : Morsel, H., (dir). *Histoire de l’électricité en France, Tome 3 1946-1987*. Fayard, Paris, 577-672. Il est à noter que cette histoire fut pendant longtemps principalement le fait d’ingénieurs et d’industriels du secteur. Les recherches historiques sur l’électricité étaient encadrées par l’Association pour l’Histoire de l’Electricité en France (AHEF) très proche de la direction d’EDF. Les colloques de l’AHEF étaient régulièrement présidés par Marcel Boiteux. L’AHEF est à l’origine d’un *Guide du chercheur en histoire de l’électricité* paru en 2001 aux éditions la Mandragore, sous la direction d’Arnaud Berthonnet et d’une *Histoire de l’électricité* en trois tomes ; *Tome 1 - 1881-1918*, sous la direction de Caron, F., Cardot, F., 1992. *Tome 2 - 1919-1946*, sous la direction de M. Lévy-Leboyer et Morsel, H., 1994. *Tome 3 - 1947-1987*, sous la direction de Morsel, H., 1996.

² Dubois, J., 1996. *Op. cit.*, p. 653. Notons que ce sommeil n’était pas si profond puisque les considérations sur le prix dénotent un intérêt pour la mise en marché du produit « électricité ».

³ *Ibidem*, p. 653-654. Je souligne.

La seconde période, qui s'ouvre en 1962, est, à l'inverse, celle du « réveil commercial ». Jean Dubois la situe de façon précise : juste après « l'opération des trois villes », première et seule expérience commerciale menée par Energie sur la période précédente¹, plusieurs enquêtes sont menées auprès du public, du personnel d'Energie et des partenaires industriels et commerciaux de l'entreprise afin d'évaluer le caractère opportun de la mise en place d'une politique commerciale digne de ce nom. Les résultats de ces enquêtes et le succès de « l'opération des trois villes » constituent la base d'un « Plan quadriennal d'action commerciale », produit par la direction de la distribution et présenté devant le conseil de la direction générale le 22 février 1962. Les auteurs y préconisent un « réveil commercial ». Celui-ci consistait essentiellement en la construction d'une politique d'offre fondée sur la promotion des usages de l'électricité (promotion qui fut par ailleurs brusquement arrêtée en 1973, à la suite du choc pétrolier). Mais ce « réveil » enclencha aussi et surtout une dynamique de transformation de la relation de service qui produisit des effets durables :

« Lorsque la décision fut prise de promouvoir les ventes, les responsables prirent vite conscience qu'il y avait antinomie entre le dynamisme commercial et une attitude neutre ou distante des agents en contact avec le public. Aussi, dès 1963, et inlassablement jusqu'à nos jours, les instructions internes mirent-elles l'accent sur la qualité de l'accueil. L'évolution a, inévitablement, été lente et progressive et le public n'en a sans doute guère eu conscience. Mais la mutation a été profonde. Le premier pas a été un changement de vocabulaire. Le mot d'abonné a été proscrit : il évoque un être anonyme, numéroté, soumis au règlement. *Lui a été substitué le mot de client, évoquant une personne individualisée, respectée, dont les plaintes et les réclamations sont a priori justifiées.*² »

Sur un plan pratique, l'une des principales innovations par rapport à la période précédente consista à supprimer les guichets et faire s'asseoir les clients, innovation de nature à modifier « profondément les attitudes des deux parties³ » en tentant ainsi de conjurer l'asymétrie de statut qui se traduisait auparavant dans la configuration spatiale du guichet. Mais au-delà, la promotion des nouvelles attitudes produit un bouleversement dans les pratiques professionnelles :

« De façon générale, la consigne est désormais de conseiller le client au mieux de ses intérêts, non de ceux de l'E.D.F. Les agents d'accueil, par exemple, doivent inciter l'utilisateur à souscrire la puissance la moins élevée adaptée à son cas, et non, comme souvent dans le passé, une puissance plus forte par sécurité et avec l'avantage, pour

¹ L'expérience a lieu à Avignon, Boulogne-sur-Seine et Orléans de 1957 à 1961 (*Ibidem*, p. 633).

² *Ibidem*, p. 654, je souligne.

³ *Ibidem*, p. 654.

l'E.D.F., d'augmenter ses recettes. [...] La volonté de changer son attitude de "distributeur" en celle de "vendeur" a conduit l'E.D.F. à une amélioration en profondeur du service du client. »

Le réveil commercial consisterait ainsi en la reprogrammation de l'ethos des agents : ils sont maintenant *responsables* face aux clients, dont ils défendent les intérêts, éventuellement contre ceux de l'entreprise.

Ce récit sans mesure de la transformation de l'entreprise a participé d'une stabilisation de la signification historique des pratiques de traitement : elles signent la conversion commerciale des firmes. Les choix historiographiques, l'établissement d'un avant et d'un après 1962, la référence à des pratiques antérieures relevant d'une préhistoire commerciale, rendent cependant la perspective suspecte¹. Les pratiques de traitement n'en sont d'ailleurs pas l'objet principal, elles sont mobilisées comme un *exemplum*. Pour souligner les conséquences de ces deux approches du service induites par le changement de projet commercial de l'entreprise, deux procédures stéréotypées de traitement des réclamations s'opposent comme les termes d'une dichotomie : dans la première le client a forcément tort dans sa confrontation à un professionnel dépositaire exclusif du savoir légitime sur le service, sa nature, son objet et ses modes concrets de réalisation ; dans la seconde, le client a raison *a priori*. Le récit est teinté d'une préférence marquée pour la seconde période. En témoigne la reprise de l'expression de « réveil commercial » ou la façon de thématiser le marché comme le lieu du *juste*, de l'équivalence, où les clients paient ce qu'ils doivent et non ce que requiert le fonctionnement confortable de l'organisation. Le marché est le lieu de travail de « l'affable démarcheur » opposé à « l'employé grognon, à l'abri de sa caisse grillagée² ».

Le « technique » et le « commercial ».

Mais par-delà la périodisation et ses critères, c'est la mise en scène des deux approches comme illustration de l'opposition du « technique » et du « commercial » qui frappe. Jean Dubois rappelle ainsi que la direction générale n'a pendant longtemps pas détenu de direction

¹ Il est à ce titre intéressant de noter que le récit du réveil commercial est structurellement similaire à celui de la « révolution du marketing ». La périodisation retenue, si elle ne reprend pas les dates, reprend au moins les séquences du récit historique du développement du marketing dans les entreprises, tel qu'il peut être raconté par un industriel comme Robert J. Keith, comme si l'évolution d'Énergie récapitulait à petite échelle, selon le principe d'Ernst Haeckel, toute l'histoire de l'évolution du capitalisme. Selon ce modèle historiographique, la question des relations marchandes se serait posée *après* celle de la production : une « ère de la vente » (*sales era*), puis une « ère du marketing » (*marketing department era*), voire une « ère du contrôle de l'entreprise par le marketing » (*marketing control era*) succèderaient à une « ère de la production » (*production era*) pensée comme première. Cf. Keith, R. J., 1960. « The Marketing Revolution ». *Journal of Marketing* 24 (3), 35-38. Ce point de vue est aujourd'hui fortement remis en question par les historiens du marketing mais les travaux de Keith demeurent une référence dans l'enseignement des *business schools*. Pour une vue d'ensemble sur les périodisations proposées par les historiens du marketing et de la pensée mercatique, voir Hollander, S. C., Rassuli, K. M., Brian Jones, D. G., Farlow Dix, L., 2005. « Periodization in Marketing History ». *Journal of Macromarketing* 25 (1), 32-41.

² « On a trop souvent vu, à l'époque, un affable démarcheur instantanément converti, lors de la suppression du démarchage, en un employé grognon, à l'abri de sa caisse grillagée » Dubois, J., 1996. *Op. cit.*, p. 654.

commerciale. L'entreprise devait faire face à une « nette résistance, externe et même interne, à l'idée même que l'E.D.F. put avoir une politique d'offre¹. » Les barrières externes consistaient notamment dans l'idée qu'une promotion d'une énergie chère produite par un opérateur en situation de monopole serait au mieux inutile, au pire malvenue. Les barrières internes, telles que nous les décrit Jean Dubois, étaient liées aux obstacles psychologiques dressés par les vues principalement « techniciennes » de l'encadrement de l'époque :

« A l'intérieur de l'E.D.F., l'encadrement était divisé. [...] Chez les cadres non commerciaux, l'idée de promotion des ventes était mal reçue. [...] Les cadres avaient par ailleurs beaucoup à faire pour organiser, unifier, rationaliser, assumer au mieux leurs tâches. Aussi, une vue "technicienne" prédominait-elle à l'E.D.F. : "Notre rôle, disaient-ils, est de satisfaire correctement les besoins des usagers, il n'est certes pas de les provoquer." Les techniciens regardaient avec une ironie un peu méprisante (car "la technique est noble, le commerce ne l'est pas") les efforts des services commerciaux.² »

En dépit de son caractère spécieux³, cette opposition a des conséquences dans la manière dont l'histoire du secteur mobilise la question des pratiques de traitement : ces dernières ne peuvent trouver leur place dans une entreprise « technicienne » puisqu'elles sont forcément « commerciales ». Le développement des pratiques de traitement semble la conséquence directe de l'émergence d'une politique commerciale qui est la seule susceptible de les justifier. Ce faisant, l'historiographie fait preuve d'anachronisme, projetant un préjugé de son temps sur une époque qui ne le connaissait pas. En jugeant les pratiques de traitement des réclamations de l'époque à l'aune des objectifs que l'on leur confère généralement aujourd'hui, elle jette l'opprobre sur des attitudes d'agents forcément incompetents et irascibles. C'est ignorer que le traitement des réclamations n'avait alors pas la même signification et que les enjeux commerciaux ne déterminaient que faiblement la forme qu'il pouvait prendre.

Une perspective similaire se retrouve chez l'opérateur historique du téléphone : l'histoire de son ouverture commerciale progressive induit une attention plus importante au client et ses desiderata, d'où découle le développement de pratiques de traitement de ses réclamations. Privé / public, monopole / concurrence, technique / commercial, qualification / compétence : ces séries d'oppositions sont présentes, comme des oppositions structurales, dans

¹ *Ibidem*, p. 632.

² *Ibidem*, p. 633.

³ En tant qu'elle est une variante de l'opposition « technique/économique ». Or, « On ne saurait établir une ligne de partage claire entre l'économiste et le technologue, car la pensée technique elle-même est fondamentalement économique. La norme technique repose en effet sur un principe d'efficacité qui est par essence économique, puisqu'il consiste à poser une *ratio* entre quelque chose qui est pensé comme un résultat ou un produit et quelque chose qui est pensé comme une dépense ou un coût. [...] Il n'y a pas rupture mais continuité entre les *ratios* les plus "techniques", comme celui de *rendement* et les *ratios* les plus "économiques", comme celui de *profitabilité* ». Vatin, F., 2013 [2009]. « Introduction ». In : Vatin, F., (dir). *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*. Presses universitaires du Mirail, Toulouse, 17-37, p. 28. Voir aussi Vatin, F., 2008. « L'esprit d'ingénieur : pensée calculatoire et éthique économique ». *Revue française de socio-économie* 1 (1), 131-152.

la plupart des récits de la transition des monopoles publics. Elles sont une des conditions du récit (sans elles, pas de *transition* proprement dite) mais ont pu empêcher l'examen de certaines continuités et d'autres formes de ruptures.

Ce chapitre propose de refaire cette histoire en portant particulièrement notre attention sur trois points : la genèse des pratiques de gestion (de quoi procède la nécessité de formaliser quelque chose comme des « pratiques de traitement » ?) chez Energie et Télécom (1). Il s'arrête ensuite sur le développement des usages gestionnaires de la réclamation dans les services du téléphone (2). Enfin, il tente, grâce au concept de *cadre*, de thématiser le régime pratique actuellement dominant en matière de traitement des réclamations (3).

1. Genèses des pratiques de traitement dans les services du téléphone et de l'énergie.

On retrouve des lettres de réclamations aussi loin que l'on remonte dans les archives d'Energie et Télécom. Dès les premiers âges du marché de l'électricité et du téléphone, il s'est trouvé des abonnés pour écrire leur mécontentement aux représentants des entreprises. Il est difficile de se faire une idée de l'ampleur du phénomène : de nombreux documents ont sans doute été détruits, jugés indignes de conservation. Mais quelques archives conservent la mémoire de ces échanges.

Les premières traces du travail de traitement datent de la même époque : dès la fin du XIX^e siècle, à une époque où une multitude d'offres locaux se partagent le marché français de la « nouvelle énergie », on retrouve des exemples d'entreprises changeant leur tarification suite à de nombreuses réclamations de leur clientèle¹. Chez Télécom, ce sont les plans de l'hôtel des Postes de Paris, rue du Louvre, qui témoignent de l'existence, dès 1888, d'une petite salle, située à côté des cabines téléphoniques, explicitement dédiée aux « réclamations et renseignements » (figure 5). Elle est décrite par un commentateur de l'époque comme une « création nouvelle ». Mais les indices sont ténus, et, en ce qui concerne le XIX^e siècle, on ne trouve aucune trace de l'élaboration de procédures formalisées explicitement destinées à traiter les réclamations.

¹ Cardot, F., 1987. *L'électricité et ses consommateurs. Actes du 4^e colloque de l'Association pour l'Histoire de l'Electricité en France*. Puf, Paris. Néanmoins, la figure du client est encore rare dans les archives relatives aux réclamations. L'électricité en est à ces débuts et les individus qui réclament à l'époque sont majoritairement des petits propriétaires dérangés par le déploiement des ouvrages nécessaires à la production plutôt que des « clients ». Faire l'histoire des différentes pratiques de traitement existante avant 1946 dans l'ensemble des petites entreprises qui quadrillent le territoire français supposerait un effort qui dépasse largement le cadre de cette thèse. Les quelques investigations menées sur la société hydroélectrique de l'Eau-D'olle tendent cependant à confirmer ce point.

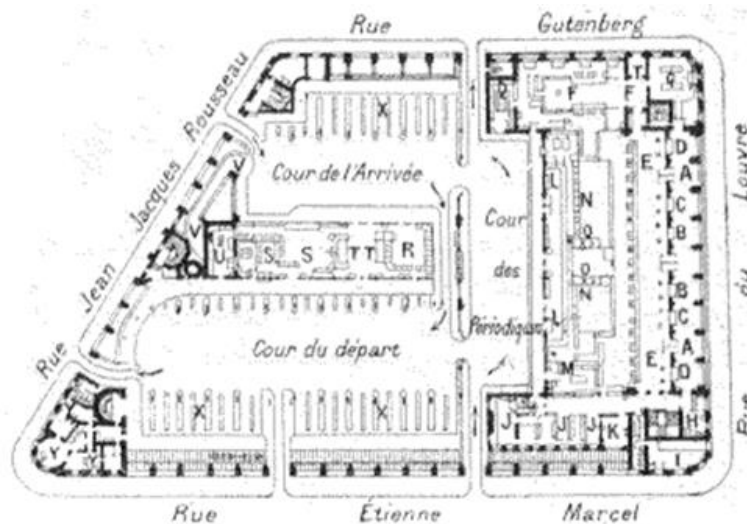


Fig. 4. — Plan du rez-de-chaussée. — A. Portique d'abri. — B B. Boîtes aux lettres. — C C. Boîtes aux imprimés. — D D. Vente de timbres-poste, etc. — E E. Grande salle publique des guichets. — F F. Poste-restante et abonnés. — G. Correspondance, réclamations, renseignements, cabines téléphoniques. — H. Concierge. — I. Corps de garde. — J. Dépenses publiques. — K. Chef de la caisse. — L L. Salle des guichets des périodiques. — M. Chargements des contre-seings. — N X. Descenseurs mécaniques des périodiques. — O. Monte-charges des périodiques. — Q. Vaguemestres (Poste militaire). — R. Transbordement, arrivée — S. Transbordement, départ. — T. Monte-charges du transbordement. — U. Sacs vides. — V. Descente des chevaux au sous-sol. — X. Remisages. — Y. Entrée particulière et concierge du pavillon des appartements.

Figure 5. Plan du rez-de-chaussée de l'hôtel des Postes de Paris. En haut, à gauche, la zone marquée d'un G représente l'espace alloué aux cabines téléphoniques et aux réclamations¹.

Dès lors, à partir de quand les pratiques de traitement ont-elles commencé à faire problème ? Comment sont-elles devenues un objet de préoccupation pour les organisateurs de l'activité d'Énergie et de Télécom ?

1.1. Le problème de la perturbation.

Au début des années 1920, des « tables de réclamations » sont installées dans les bureaux centraux du réseau téléphonique de Paris². Ces meubles téléphoniques, qui se distinguent des « multiples » sur lesquels travaillent les téléphonistes employées à la commutation³, sont les supports de travail des services dédiés à la réception des « réclamations » et des « plaintes » des abonnés. Progressivement, un petit corps d'opératrices se détache de celui des opératrices classiques pour venir travailler sur les « tables ». Un ratio proposé dans un article de 1922 pose qu'une table de réclamations doit disposer de quatre positions d'opératrices par « multiple » de

¹ « Le nouvel hôtel des Postes à Paris », *La Nature, revue des sciences et de leurs applications aux arts et à l'industrie* 16 (2), 1888, 99-102, CNAM, cote : CNAM-BIB 4 Ky 28 (31).

² On retrouvera les développements relatifs aux services du téléphone dans Giry, B., 2015b. *Op. cit.*

³ C'est-à-dire à la mise en communication manuelle des abonnés au moyen de fiches et de jacks.

10 000 abonnés¹. Cette même année, le réseau téléphonique de Paris compte environ 120 000 lignes². En partant du principe que ce ratio fut réalisé en pratique, on peut estimer qu'une cinquantaine de postes étaient alors consacrés à cette tâche.

La création d'un tel service est d'abord liée à une volonté des ingénieurs du réseau d'améliorer la « rapidité du téléphone », c'est-à-dire, dans un système reposant presque entièrement sur la commutation manuelle, d'augmenter le rendement des opératrices de commutation. La réclamation relève, dans l'espace des pratiques de commutation, de ces « paroles inutiles³ » qui, échangées au cours des manœuvres, ralentissent considérablement la production. Les ingénieurs considèrent qu'elle nuit à la productivité des demoiselles du téléphone de façon directe, lorsque l'une d'elles s'engage dans une conversation avec un réclamant, et indirecte, lorsque leur surveillante, occupée à traiter une réclamation, ne peut plus les surveiller. En 1920, il convient donc *d'éloigner la réclamation des travailleuses*.

Une économie de la parole.

En la matière, le service des tables répond, dans une période d'« anarchie téléphonique » marquée par le mécontentement permanent des abonnés, « à de réels besoins »⁴ : sa mise en fonctionnement permet de « débarrasser » les téléphonistes et les surveillantes, particulièrement sollicitées par les réclamants, « de ces travaux qui souvent les empêchaient de se consacrer à leur tâche normale ». Ainsi, à partir de 1922, les consignes sont claires : « dans aucun cas la téléphoniste du multiple ne doit engager une conversation avec un abonné réclamant » ; elle doit simplement « passer l'abonné » au « service des réclamations ». De la même manière, « si un réclamant demande la surveillante, l'opératrice passe *d'office* et sans mot dire la table des réclamations »⁵.

L'instrumentation des tables est assez classique (jacks, dicordes, clé de garde, d'appel et d'écoute, etc.) mais quelques particularités témoignent de la fonction du service : le confinement du réclamant implique, par exemple, le déploiement de « lignes internes spécialisées » qui permettent la conversation avec une série d'acteurs concernés par le traitement (surveillante, table de réclamation d'un autre bureau, etc.) et la mise en place de procédures *ad hoc*. L'instrumentation des tables fournit ainsi un premier témoignage de l'usage organisationnel des pratiques de traitement (figure 6).

¹ « Les Tables de Réclamations du Réseau Téléphonique de Paris », *Annales des Postes, Télégraphes et Téléphones* 11, 1922, p. 456, BHPT.

² Bertho, C., 1984b. « Les réseaux téléphoniques de Paris – 1879-1927 ». *Réseaux* 4, 25-53, p. 50.

³ Rougier, E., 1927. *Le vade-mecum de la téléphoniste*. Publications de l'indicateur universel des PTT, Paris.

⁴ Le service téléphonique d'après-guerre génère un mécontentement qui (pré)occupe beaucoup les revues spécialisées. Les difficultés sont dépeintes en « honte nationale » (« Une honte nationale. L'anarchie téléphonique », mémoire publié par l'Association des abonnés au téléphone, Texier, La Rochelle, 1909) ou, plus sobrement, en « crise du téléphone » (« La crise du téléphone », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 18, 1925, 87-91).

⁵ « Les Tables de Réclamations du Réseau Téléphonique de Paris », *op. cit.*, pp. 449-451, pour tous les passages cités dans ce paragraphe.

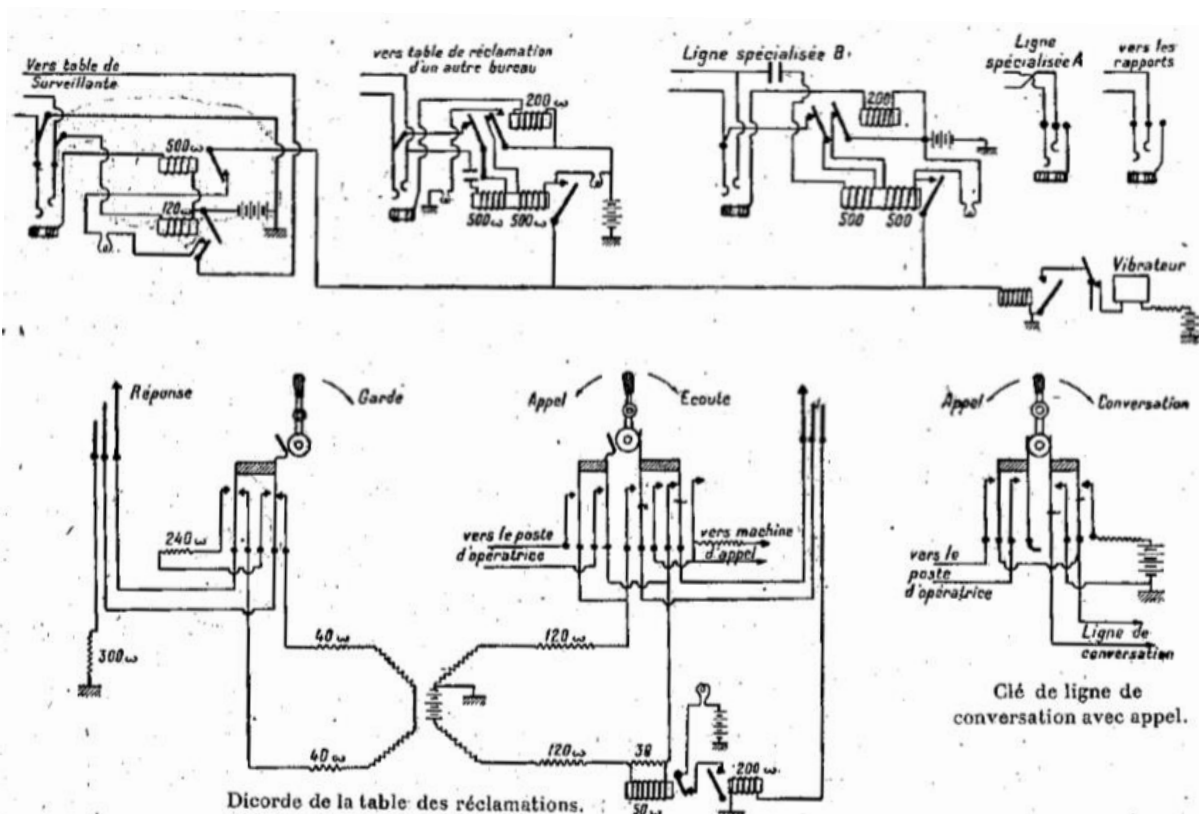


Figure 6. Schéma de principe du fonctionnement d'une table des réclamations.

L'espace de traitement ouvert par les tables est initialement pensé à l'aune du même type gestionnaire que l'espace de commutation¹. Il n'en est d'ailleurs pas isolé : il joue pour lui le rôle de *déversoir*. Soucieux d'« économiser » l'opératrice des tables autant que l'opératrice de commutation qu'elle débarrasse², on y proscrit « tout échange de paroles qui n'est pas strictement nécessaire à l'exécution du service, [qui] ralentit non seulement la communication en cours, mais encore les suivantes, [et qui] expose par suite l'opératrice à de nouvelles plaintes et finalement accroît sa fatigue et par répercussion celle de toutes ses collègues »³.

Mais ce silence n'est pas uniquement économique. Il a aussi pour fonction de laisser planer le doute sur le statut du chargé de traitement afin de le construire comme « autorité ». C'est la raison pour laquelle, lorsque le réclamate « demande la surveillante », l'opératrice passe « *d'office* et sans mot dire » le service des tables. C'est également pour cette raison que « la table des réclamations ne doit pas s'annoncer à l'abonné » mais répondre « seulement par les mots « j'écoute » »⁴.

¹ Bidet, A., 2005. « La mesure du travail téléphonique. Le cas des opératrices (1910-1938) ». *Histoire et mesure* 20 (3-4), 15-48.

² L'expression « économie de l'opératrice » est de Bidet, A., 2005. *Op. cit.*

³ « Le service des réclamations et le rôle des surveillantes », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 70, 1929, p. 360, BHPT.

⁴ « Les Tables de Réclamations du Réseau Téléphonique de Paris », *op. cit.*, pp. 451-452. Ce programme de traitement ne pouvait cependant se déployer sans le concours de la clientèle. Les organisateurs voient rapidement l'intérêt de former les clients à la pratique de réclamation afin de discipliner le réclamate. En 1925, le manuel distribué par les PTT aux abonnés du réseau téléphonique de Paris contient un chapitre consacré au « service des

La procédure se résume donc à un travail d'enregistrement où les rares échanges doivent rester productifs : « [l'opératrice des tables] demande à l'abonné son numéro d'appel et l'invite à présenter sa réclamation. Elle note sur son registre (avec l'heure de la communication, le numéro du groupe de départ et le numéro d'appel de l'abonné) tous les faits qui sont portés à sa connaissance »¹. Cette économie des échanges discursifs est aussi contrainte par une interdiction de dévoiler les secrets de fonctionnement du service. Madeleine Campana, opératrice de 1921 à 1934, illustre ce point en racontant, dans ses mémoires, qu'un jour de dératisation où le central de Gutenberg avait dû être partiellement évacué, elle s'était retrouvée dans « l'impossibilité de dire à [ses] chers abonnés qu'en plein XX^e siècle, le temple du progrès [avait] subi une moyenâgeuse invasion de rongeurs² ». Ces consignes eurent pour effet principal de priver les opératrices de ressources argumentatives dans leur relation à un réclamant qui persistera à les tenir, à des degrés divers, pour responsables des dysfonctionnements du téléphone³.

Le confinement d'une part des échanges avec la clientèle contribue à dessiner les contours d'un nouvel objet pour le gestionnaire. Mais à ce stade, si l'opératrice des tables est utile, la réclamation ne l'est pas encore. Sa gestion s'impose comme celle d'une externalité négative, d'un résidu d'ouvrage indésirable revenant sans cesse sur le métier. Le seul travail utile est celui de son évacuation. Cette « négativité » se poursuit jusque sur un plan comptable, où le service des tables, intrinsèquement déficitaire⁴, apparaît d'abord comme un mal nécessaire : il s'agit de contenir une part indésirable des échanges avec des abonnés du début

réclamations ». Il vise à rassurer l'abonné sur les compétences accordées au service et souligne la nécessité de libérer les supérieurs hiérarchiques : « Le Service des Réclamations donne aux plaintes qu'on lui adresse *toute la suite qu'elles comportent*. Il est, en conséquence, recommandé aux abonnés de recourir, dans tous les cas, à ce service de préférence à la Surveillante ou au Contrôleur qu'il y a intérêt à laisser à leur rôle particulier ». Il ajoute cette injonction : « Ne discutez pas avec les opératrices, vous, abonnés de Paris, faites perdre du temps aux autres abonnés et au directeur départemental. Vous en perdez, pour cette raison, à votre tour » (« Comment il faut se servir du téléphone à Paris ». Publications de l'indicateur universel des PTT, Paris, 1925). Dans les années 1950, un fonctionnaire du ministère des PTT enjoint encore son administration « d'établir un guide de l'utilisateur très maniable qui expliquerait la façon de se servir du téléphone, mettrait en valeur les avantages qu'il peut procurer et indiquerait la façon de formuler une *réclamation* et la terminologie à employer dans les différents cas. » (Pierard, M., 1950. « Organisation du service téléphonique dans les administrations publiques ». *La revue administrative* 15, 312-315, p. 314)

¹ *Ibidem*, p. 452.

² Campana, M., Jaubert, J., 1976. *La demoiselle du téléphone*. Delarge, Paris, p. 134.

³ Cette représentation de la responsabilité des opératrices dans la production du service passera en littérature sous la plume de Marcel Proust qui les dépeint en « Toutes-Puissantes », en « *ironiques Furies* », en « *servantes toujours irritées du Mystère* », en « *ombrageuses prêtresses de l'Invisible* », en « *capricieuses Gardiennes* », soulignant, par les épithètes, l'importance démesurée de leur « caractère » dans la marche de la production (Proust, M., 1920. Le côté de Guermantes. Gallimard, Paris).

⁴ « C'est-à-dire qu'il émerge au chapitre des dépenses du budget sans avoir sa contre-partie dans le poste des recettes. Or, l'organisation d'un tel service doit remplir deux conditions essentielles que j'étudierai plus loin, à savoir : 1. Être strictement économique, c'est-à-dire coûter le moins cher possible ; 2. Mais atteindre complètement le but assigné. » (Pilloned, A., 1925. « Le service des dérangements dans les téléphones suisses (Extrait du Bulletin Technique des Télégraphes et Téléphones Suisses) ». *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 28, 813-834, p. 813, BHPT).

du siècle élevés « dans l'horreur du téléphone¹ », en espérant que les coûts générés par le fonctionnement des « tables » soient compensés par une hausse de la productivité des opératrices des « multiples ».

A l'origine, l'élaboration de pratiques de traitement a plutôt consisté à organiser l'inefficacité des réclamations. C'est donc parce que ces interventions de la clientèle *perturbaient* le cours rationalisé du travail que les organisateurs se sont employés à la confiner et la contrôler. A l'inverse, la formalisation de pratiques de traitement des réclamations chez Energie semble moins procéder d'un problème d'obturation ou de saturation d'un service que d'un problème de *dispersion*.

1.2. Le problème de la dispersion.

Après la création d'Energie par nationalisation des quelque 2 400 sociétés d'électricités existantes en 1946, c'est au Centre de Distribution, unité départementale de gestion de l'approvisionnement des clients en électricité, qu'est confiée la prérogative de la gestion des abonnés sur le double plan technique et commercial. A en juger par son absence des archives d'entreprise, le traitement des réclamations ne fait alors pas problème. Il est vraisemblablement pris en charge par les (ou, à tout le moins, réalisé sous la tutelle des) responsables des centres de distribution. Tout semble indiquer que les réclamations pouvaient aussi impliquer, jusque dans les années 1970, un détour par le responsable politique local, ce dernier entretenant des liens forts avec les unités. François-Mathieu Poupeau suggère que ces liens ont pu permettre un certain nombre « d'ajustements » :

« Les centres [...] sont soumis à de multiples interactions avec le monde local, en particulier avec les élus. Les ajustements, qui portent surtout sur des problèmes de la vie quotidienne, reposent sur des dérogations nombreuses aux règles prescrites pour chaque filière. Obtenir qu'un administré bénéficie de délais de règlement plus longs, déplacer un poteau à titre gracieux, aménager le tracé d'une ligne qui suscite des mécontentements, différer des chantiers pour les coordonner avec des travaux de voirie... sont autant de "services" qu'un maire peut demander à un chef de district ou de subdivision. Selon le poids politique de l' élu, la réceptivité et la capacité des agents [d'Energie] à jouer avec les règles bureaucratiques internes, les demandes sont plus ou moins honorées. Accéder à celles-ci participe de la construction de bonnes relations qui pourront s'avérer utiles dans d'autres circonstances². »

¹ Londres, A., 2010 [1930]. *Le juif errant est arrivé*. Arléa, Paris, p. 53. Le téléphone semble alors représenter, à l'instar de ce que sera l'automobile dans l'Amérique des années 1960-1970, la marchandise incertaine par excellence.

² Poupeau, F.-M., 2001. « Libéralisation du service public et action publique locale. Le département dans la recomposition du système électrique français. » *Sociologie du travail* 43 (2), 179-195, p. 184-185.

Ce mode de traitement participait pleinement d'une forme de gestion bureaucratique et, pour ainsi dire, notabiliaire des réclamations. Elle fait suite à une longue tradition au cours de laquelle le traitement était assuré en collaboration avec des « personnalités » issues du monde politique ou plus fréquemment des milieux associatifs spécialisés¹. Mais les archives des années 1970 enregistrent un changement de regard des responsables de l'entreprise sur ces pratiques.

La note GC-2829 et l'expérience « instance d'appel ».

Le 8 juin 1977, M. Jehan, directeur général adjoint de la division « service de la clientèle » au sein de la direction de la Distribution diffuse une note relative au « traitement des réclamations ». Elle pose, pour la première fois, « la dispersion » des réclamations comme un *problème* : les « clients » ont tendance « à s'adresser [aux] Directions Générales ou à la direction de la Distribution, soit directement, soit par l'intermédiaire de personnalités extérieures ».

Il est vrai que, à l'époque, le circuit des plaintes implique bien des détours. Sur 570 réclamations reçues par la Direction Générale (DG) au cours de l'année 1980, plus de 90 sont, selon l'expression utilisée, des « interventions-réclamations » : elles ont été transmises par l'intermédiaire de « personnalités ». Plus de la moitié a transité par le cabinet du Premier Ministre ou par celui de la Présidence de la République. Certaines parviennent annotées par un haut fonctionnaire, comme la lettre de réclamation de Mme L., tenancière d'un pressing à Fréjus, qui arrive à la DG par l'intermédiaire du cabinet de Président de la République et sur laquelle est apposée une note manuscrite à laquelle la DG ne reste pas insensible : « Signalé : dans le courrier reçu à la présidence il y a un très sensible accroissement des lettres sur

¹ Dans les années 1930, des associations d'abonnés proposent ainsi de régler les conflits entre les concessionnaires du réseau électrique. Moyennant le montant de l'adhésion (2 francs par an), les membres de l' « Association des Abonnés à l'Électricité de la région de Gannat » pouvaient ainsi accéder à un mode de règlement de leurs litiges qui fasse l'économie du recours à la justice : « Tout adhérent qui a des réclamations à présenter les adresse au président de l'Association, M. Didier, à Lalizolle, qui les instruit de concert avec le concessionnaire, puis renseigne leur auteur sur le résultat obtenu. [...] Toute réclamation émanant d'un abonné non adhérent à l'association n'est pas instruite ; elle ne doit donc pas être présentée. » (« Note aux abonnés à l'électricité de la région de Gannat », *Bulletin de l'Association des Abonnés à l'Électricité de la région de Gannat* (1)1, 1929, p. 2, BNF). Au sein du journal de l'association, une rubrique, intitulée « Action de l'association » chronique la participation des clients aux régulations des concessionnaires d'électricité : « 9 avril 1930 – M. Ribier, à Verneuil, demande des éclaircissements sur les factures de consommation qui lui ont été présentées. M. Goutodier [rédacteur en chef du *Bulletin*] les lui a fournis. 10 avril 1930 – M. Guinard-Fondrat, à Jenzat, obtient, après *réclamation*, le remboursement d'un supplément de consommation de 170 fr. 20 que la Compagnie Hydro-Électrique d'Auvergne lui avait fait payer à tort, par suite d'erreur. 13 et 30 avril 1930 – M. Buvat, à Voussac, signale des interruptions de courant de plus en plus nombreuses, dans le jour principalement ; ces faits sont portés à la connaissance de M. Melin [directeur de la Société d'Énergie électrique de la Sioule]. 19 avril 1930 – M. Ray-Sanciaume, à Vicq, trouve exagérée la consommation portée sur ses factures ; il demande la vérification de son compteur ; d'accord avec M. Garnier, les étalonneurs de Toulouse feront le nécessaire vers fin juillet prochain. [...] M. Taillepied, charron à Chirat-l'Église, a demandé que le régime des abonnés force motrice agricole soit étendu aux artisans qui, comme lui, travaillent exclusivement pour les agriculteurs. La question est à l'étude en ce moment. Nous espérons arriver à une solution qui pourra donner satisfaction au vœu de M. Taillepied. » (« Action de l'association ». *Bulletin* 2 (3), 1930, p. 1, BNF). Cette division des tâches de traitement est relativement courante. En 1964, Jean Meynaud relève encore nombre de groupements associatifs qui, de par le monde, s'emploient à examiner les réclamations des clients des firmes (Meynaud, J., 1964. *Les consommateurs et le pouvoir*. Etudes de sciences politiques, Lausanne, p. 189 *sqq.*).

Energie »¹. D'autres encore sortent « renforcées » par un courrier de soutien explicite frappé de l'en-tête d'un député ou d'un ministre. Les courriers circulent ainsi, annotés au fil de leur circuit par les différents responsables qui les reçoivent.

Pour M. Jehan, cette « dispersion de nombreuses réclamations à l'extérieur de nos Etablissements tend à donner à ces [« personnalités extérieures »] une image contraire à celles que nos unités s'attachent à promouvoir ». Il poursuit : « il s'avère donc nécessaire d'imaginer et de mettre en place des moyens propres à canaliser la correspondance de notre clientèle, en particulier par une information sur les possibilités de recours existant au niveau des Centres de Distribution ce qui, de surcroît, ne peut que contribuer à accélérer la solution des litiges soulevés² ».

C'est l'objet de la note GC-2829. « L'examen des réclamations » qu'elle instaure se déroule selon une procédure qui prévoit de mobiliser, dans l'ordre : 1. le « Centre de Distribution » dont dépend l'utilisateur, 2. un premier recours en la personne du « Chef de Centre » et 3., en dernier recours interne, un « Contrôleur Général » de la Direction de la Distribution, « spécialement chargé d'examiner les cas particulièrement complexes ». Les organisateurs proposent ainsi de systématiser « l'examen des réclamations » et d'ouvrir la possibilité pour le client de faire appel *par écrit* de la réponse reçue³. Ce circuit interne est pensé comme un système de désamorçage progressif des plaintes en fonction de leur complexité. D'abord expérimenté à Quimper et dans un Centre de Distribution d'Ile-de-France, le dispositif est rapidement diffusé, à raison d'un Centre de Distribution par Direction Régionale, avant de s'étendre à tous les Centres.

Discipliner le réclamant et ses représentants.

Comme chez Télécom, le projet de formalisation de pratiques de traitement n'est pas étranger au souci de discipliner les réclamants en encadrant leurs pratiques de protestation. A la fin des années 1970, comme à la suite des grèves de décembre 1977 par exemple, il était courant que les clients procèdent à des retenues sur leurs factures suites à ce qu'ils considéraient comme un dysfonctionnement. Outre le rappel du caractère illégal de la pratique, les organisateurs soulignent à cette occasion la nécessité d'organiser l'expression des réclamations⁴.

La formalisation des pratiques de traitement participe aussi d'une évolution des rapports entre l'entreprise et les associations consoméristes. Cette évolution est entérinée par l'accord

¹ Très vraisemblablement rédigée par Jean-Daniel Lévi, conseiller technique spécialisé notamment sur les questions d'énergie et de matières premières auprès de François Mitterrand d'avril 1982 à janvier 1989. Une autre note, ajoutée à côté de la précédente, peut-être par J. Guilhamon, alors Directeur Général d'Energie, est présente sur le document : « attirer l'attention de M. Ailleret ».

² « Note GC-2829 », Energie, FP.

³ On signalait alors à l'utilisateur la possibilité de faire appel par l'ajout, sur les lettres de correspondance, de la mention : « Pour toute affaire au sujet de laquelle vous souhaiteriez faire appel, vous pouvez vous adresser à Monsieur de le Chef de Centre de... dont dépend notre Subdivision ».

⁴ « Grèves de 1977. Instructions », Direction régionale de la Distribution IDF, Energie, FP.

du 2 juillet 1981. Ce jeudi-là, la Division des Relations Extérieures convie une cinquantaine de journalistes de 56 organes de presse différents rue Louis Murat, Paris 8^{ème}, à la signature d'un « accord négocié entre Energie et les organisations de consommateurs ». Il s'agit de « prolonger le dialogue fructueux instauré depuis 1976¹ » et de préciser « la nature, le rôle et le cadre » des « rapports futurs » entre Energie et les associations de consommateurs signataires. Le document prévoit que soient tenues « trois réunions plénière [sic] annuelles », dont une consacrée à « l'examen des réclamations ».

Cet accord est l'aboutissement du plan « Orientations Commerciales pour l'électricité » lancé en 1976. Tel un effet tardif du rapport Nora de 1967, Energie opère une mue « commerciale » comme pour se doter, selon les termes du rapport Nora lui-même, d'une « mission plus conforme à sa nature d'entreprise² » : non plus seulement électrifier la France, mais produire et reproduire des relations marchandes avec une clientèle. Une des dimensions de ce plan d'orientation consiste en ce sens à établir un dialogue avec les associations de consommateurs. Ce dialogue est manifestement utile, d'où la volonté de l'institutionnaliser dans le texte de 1981. Dans une annexe du document, la Direction se félicite notamment d'une baisse de 25 % du nombre de réclamations entre 1976 et 1981 : « C'est que de nombreuses mesures concrètes ont été prises, notamment dans le domaine de la facturation, de la simplification administrative, de l'information des usagers, et du recours en cas de réclamation³ ».

Les « mesures concrètes » dont se félicite la Direction dans le texte se résument essentiellement à l'expérience de « l'instance d'appel » et à sa généralisation. A l'époque, Energie s'engage à répondre aux réclamations dans un délai de deux semaines. Le texte de l'accord de 1981 précise :

« Cette procédure habituelle devrait permettre le règlement de la quasi-totalité des problèmes qui se présentent avec les usagers. [...] Les organisations de consommateurs peuvent, bien entendu, saisir ces différents niveaux chaque fois qu'elles estiment devoir soutenir les réclamations individuelles ou collectives des usagers. »

L'objectif principal est donc d'organiser l'expression du mécontentement de la clientèle selon une procédure réglée et rendue obligatoire⁴. Celle-ci est d'autant plus légitime qu'elle apparaît *efficace* pour la résolution des litiges et *négociée* avec les associations de

¹ Avant 1975/1976, les relations entre Energie et les organisations de consommateurs sont occasionnelles. A partir de 1976, les deux parties se rencontrent au moins 3 fois par an (4 fois en 1977).

² « Rapport au comité interministériel des entreprises publiques », dit « Rapport Nora », avril 1967.

³ Annexe du document intitulé « Cinq années de dialogue entre les organisations de consommateurs et [Energie] », 1981, Energie, FP.

⁴ Même s'il restait toujours au client la possibilité de saisir une instance de médiation voire la justice. Dans les années 1980 certaines affaires remontent jusqu'au médiateur de la République, même si le volume est relativement faible : entre janvier 1982 et janvier 1984, on comptabilise 76 litiges, relatifs à Energie, traités par le médiateur de la République.

consommateurs. Cette légitimité permet à l'entreprise de l'imposer, l'objectif étant principal de l'initiative consistant à limiter la « dispersion ». Ce sont donc initialement des enjeux « d'image » et de « réputation » qui justifient, en interne, la mise en œuvre de l'expérience « instance d'appel ».

Nées dans des organisations en situation de monopole, les premières formes de traitement des réclamations doivent donc leur existence à un pouvoir politique volontaire et à des enjeux de réputation plus qu'à une stratégie économique orientée en vue d'un retour sur investissement chiffré. Dans les deux cas, le développement de pratiques de traitement est directement lié à des problèmes d'organisation de la production qui se posaient indépendamment de la question marchande de la fidélisation de la clientèle. Tout porte à croire que le cadrage marchand des pratiques de traitement est un phénomène relativement tardif.

2. L'expérimentation d'usages gestionnaires : à quoi servent les réclamations ?

Dans les deux cas, la gestion des réclamations s'impose comme celle d'une *externalité négative*, dont il s'agit de limiter l'incidence sur le travail et son organisation. Cependant, les organisateurs vont rapidement expérimenter des usages gestionnaires des réclamations, dont ils découvrent quelques propriétés dès le début du siècle. Dans ce qui suit, nous nous pencherons plus précisément sur le cas des services du téléphone, mieux documenté et qui offre un plus grand recul historique. En suivant les pratiques de traitement des réclamations lors de trois moments clés de l'histoire des services du téléphone en France (« l'errance téléphonique » du début des années 1920-1930 ; le « rattrapage téléphonique » qui s'ouvre dans les années 1970 et le « nouveau cadre juridique et commercial » qui s'instaure dans les années 1990), cette partie permettra de montrer la diversité des usages gestionnaires que la réclamation a pu recevoir.

2.1. Le tribunal du service (1922-1936) : la réclamation comme faute.

Comme le remarque un ingénieur du début du siècle, les tables de réclamations du réseau téléphonique de Paris permettent de « rechercher immédiatement, si elles existent, les responsabilités engagées, les fautes et les erreurs commises » susceptibles d'être signalées par les réclamations¹. Il ne s'agit pas de prendre la réclamation pour argent comptant mais, au cours d'une procédure de confrontation des éléments dénoncés par la réclamation aux éléments produits par l'organisation (cahier d'incident, avis de la surveillante, etc.), d'éprouver l'hypothèse d'une « faute de service ». La description de l'activité emprunte alors au lexique

¹ « Les Tables de Réclamations du Réseau Téléphonique de Paris », *op. cit.*, p. 449.

juridique : le service des réclamations « ouvre une enquête », « instruit les réclamations », rédige « des procès-verbaux » sur la base de « pièces probantes »¹.

L'enjeu de cette enquête est à la fois marchand et professionnel ; elle fait autorité sur le marché et dans l'organisation : il s'agit d'effectuer « la *relève des dérangements* »², de « statuer en pleine connaissance de cause sur une demande de remboursement ou de dégrèvement », de « fournir au public *les explications* qu'il y a lieu de lui donner » mais aussi « de *préciser la part des responsabilités* encourues, d'*apprécier* la valeur professionnelle des agents fautifs, d'*appliquer des peines disciplinaires* justement proportionnées à la gravité des fautes commises et le cas échéant de *prescrire* au service les mesures dont l'enquête a montré l'utilité »³. Réparer, dédommager, expliquer, punir, prescrire : les différentes tâches élémentaires de traitement sont ainsi posées dès les années 1920. Elles désignent autant de relations sociales, entre professionnels ou entre professionnels et clients, susceptibles d'être produites dans le cadre du traitement des réclamations.

Néanmoins, à cette époque, les questions de réparation, d'explication, de prescription et de dédommagement, quoique présentes, sont assez largement laissées au second plan au profit du thème de la punition. Derrière la réclamation, les organisateurs des années 1920 voient moins la panne ou le préjudice que la *faute*. Ils développent d'ailleurs une étiologie de la réclamation centrée sur les erreurs humaines. Une brochure de 1928 destinée aux receveurs des postes décline ainsi les différents motifs de réclamation : « Ces réclamations concernent le plus souvent un retard à répondre aux appels, une fausse manœuvre ou une erreur (coupure intempestive d'une communication, faux numéro, etc.), une attitude impatiente ou incorrecte de l'opératrice⁴ ». Les fautes peuvent être le fait de l'abonné ou de l'opératrice, mais aucun motif ne met en cause les instruments, en dépit des errements techniques du téléphone de l'entre-deux-guerres.

Cette conception détermine en grande partie l'activation différentielle des tâches dans les pratiques de traitement. Le dédommagement par exemple, rarissime parce que rendu très difficile par un ensemble de dispositions légales, est conditionné par la preuve d'une « faute de service ». Les formes que prennent les explications faites au client et les prescriptions formulées à l'endroit des collectifs de travail sont aussi dépendantes de la présence ou de l'absence d'une faute qui fonde la légitimité de la réclamation⁵.

Cette conception semble impliquer, aux yeux des organisateurs, un usage essentiellement disciplinaire des réclamations. En cas de présomption de faute, les opératrices des tables saisissent le contrôleur du bureau central qui, sur la base du dossier, est habilité à sanctionner l'une de ses subordonnées. Ce mode de traitement est d'ailleurs largement cohérent

¹ « Le service des réclamations et le rôle des surveillantes », *op. cit.*, p. 360.

² « Les Tables de Réclamations du Réseau Téléphonique de Paris », *op. cit.*, p. 449.

³ « Le service des réclamations et le rôle des surveillantes », *op. cit.*, p. 361, je souligne.

⁴ « Réponses aux réclamations. Notice à l'usage des receveurs », Secrétariat général des Postes, Télégraphes et Téléphones, Ministère du commerce et de l'industrie, 1928, BHPT.

⁵ « Le service des réclamations et le rôle des surveillantes », *op. cit.*, pp. 359-362.

avec les principes de mise au travail promus dans la documentation des années 1920, visibles en creux dans l'énoncé des qualités attendues d'une opératrice, de « la crainte du chef » à « l'orgueil du travail »¹. La punition, qui alimente la « crainte » et qui pique « l'orgueil », est une méthode de plus pour resserrer le contrôle sur le geste de commutation, horizon de toutes les pratiques d'organisation d'alors.

La fécondation de la réclamation par les pratiques d'enquête va prendre de l'importance tout au long des années 1920, mais c'est au milieu des années 1930 que ces principes gestionnaires vont connaître une application spectaculaire. Le 12 décembre 1934, Georges Mandel, alors fraîchement nommé ministre des Postes, Télégraphes et Téléphones (PTT), crée le Service Central des Réclamations (SCR), rue de Grenelle, afin de pallier les incapacités des services de réclamations décentralisés qu'il juge inefficaces parce que « juges et parties »². Le SCR est indépendant des unités de production mais rattaché au ministère. Il a pour but de centraliser le traitement des réclamations écrites³, mais aussi de produire des enquêtes et des sanctions et d'en publiciser les résultats. Le SCR constitue, selon les propos du directeur de cabinet du ministre, Georges Wormser, « une chose tout à fait nouvelle ». Elle est dirigée par un inspecteur général des postes, un certain M. Girodet, que G. Wormser présente comme un « homme extrêmement énergique, connaissant tout à fond » et qui avait « pour mission de régler tout dans les quarante-huit heures, au maximum dans les trois jours ». G. Wormser décrit ainsi le fonctionnement du service : « [Girodet] recevait disons 120 ou 125 lettres par jour, il les triait et en sortait peut-être 15 ou 20 qu'il m'apportait et que j'étudiais moi-même. Sur ces 15 ou 20, j'en portais peut-être 2 ou 3 à la connaissance de Mandel. Tout ceci a fonctionné fort utilement »⁴.

En effet. Au cours de sa première semaine de fonctionnement, entre le 14 et le 21 décembre 1934, le SCR reçoit 701 réclamations dont 235 incombent au service téléphonique. La *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* commente : « Tel a été le nombre de plaintes dont ce service a été saisi qu'il a fallu immédiatement augmenter l'effectif des agents qui y avaient été tout d'abord affectés »⁵.

¹ « Les bureaux-écoles téléphoniques en Allemagne », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 19, 1925, p. 170, BHPT.

² Nommé le 8 novembre 1934, G. Mandel est décrit comme un ministre autoritaire. Il multiplia les révocations et les déplacements à plus ou moins haut niveau. Ses objectifs généraux étaient alors de soumettre l'administration à la « censure vigilante du public », d'y « resserrer le contrôle », selon les mots qu'il utilisa devant le conseil supérieur des PTT (Favreau, B., 1996. *Georges Mandel ou la passion de la république*. Paris, Fayard).

³ La création du SCR ne modifie pas les modalités de traitement des réclamations « habituelles » — c'est-à-dire orales (« Service Central des réclamations », *Bulletin d'informations, de documentation et de statistique* n°2, Ministère des PTT, Paris, Imprimerie Nationale, p. 57 sq., BHPT).

⁴ Wormser, G., 1975. « Témoignage ». In: Antoine, M., Barral, P., Favier, J., Guiral, P., Legendre, P., Michaud, H., Thuillier, G., Tudesq, A.-J., Tulard, J., Vidalenc, J. (Eds), *Origines et histoire des Cabinets des ministres en France*. Actes du colloque consacré à l'histoire des cabinets ministériels tenu aux Sciences politiques. Droz, Genève, pp. 83-92, p. 90.

⁵ « L'activité du service des réclamations aux PTT », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 132, 1935, p. 76, BHPT.

Entre le 1^{er} et le 15 janvier 1935, rapporte *L'Express du Midi*, « 1240 plaintes ont été reçues », dont 346 pour le service téléphonique¹. Ainsi, toutes les semaines, un rapport d'activité du SCR est transmis à la presse. On y fait mention du nombre de réclamations reçues, des services concernés mais aussi des sanctions auxquelles les enquêtes ont donné lieu. Cette mise en scène de la punition professionnelle, composante déjà présente dans les courriers de réponse aux réclamations des receveurs², connaît ainsi une publicité nationale : « Un grand nombre de ces réclamations étant justifiées, M. Mandel a dû prendre 105 sanctions allant jusqu'à l'exclusion temporaire »³. « Est-il besoin d'ajouter que non seulement il a été fait droit aux plaintes, malheureusement trop nombreuses encore, qui ont paru justifiées, mais que des sanctions ont été prises chaque fois qu'il y a eu lieu »⁴.

À mesure que le SCR se fait connaître, les réclamations affluent. La première quinzaine d'avril 1935 par exemple, 1699 réclamations sont traitées et donnent lieu à 202 sanctions, allant de la recommandation à l'exclusion définitive. Le service est néanmoins dissous après le départ du ministre.

Le SCR de Mandel constitue une expérience limite au service d'intérêts politiques. Mais il développe sous une forme très aboutie une logique gestionnaire qui était déjà en gestation au service des « tables » du réseau de Paris et permet de l'observer comme sous l'effet d'un miroir grossissant. La réclamation y est entendue comme une *plainte*, au sens juridique, à laquelle il convient de « faire droit » et qui est susceptible d'entraîner une punition. Elle dénonce une faute professionnelle potentielle dont il convient de juger le fondement en ayant préalablement recueilli des informations au cours d'une enquête. Sous ce régime, la forme adéquate de circulation de la réclamation est le « procès-verbal ». Une fois sa réclamation formulée, le réclamant est largement mis à l'écart de la procédure qui reste de manière exclusive aux mains des professionnels constitués en « juges » dirigeant leur action vers leurs subordonnés constitués en « fautifs » dans le cadre de la procédure disciplinaire.

2.2. Le « rattrapage téléphonique » (1974-1985) : la réclamation comme panne.

Les documents couvrant les années 1940, 1950 et 1960 témoignent d'une certaine atonie en matière d'encadrement du travail de traitement des réclamations. D'une façon générale, les trente années qui suivent la Seconde Guerre mondiale ne sont en rien « glorieuses » pour les services du téléphone. Elles constituent une période de stagnation⁵. L'automatisation de la commutation, en marche depuis les années 1920, est lente et prend du retard. Le nombre d'abonnés se stabilise à un faible niveau. Les instructions relatives aux réclamations dans les

¹ « Le service central de réclamations des P.T.T. », *L'Express du Midi*, édition de Toulouse, dimanche 20 janvier 1935.

² « Réponses aux réclamations. Notice à l'usage des receveurs », *op. cit.*

³ *L'Express du Midi*, édition de Toulouse, dimanche 20 janvier 1935.

⁴ « L'activité du service des réclamations aux PTT », *op. cit.*, p. 76.

⁵ Bertho, C. (Ed), 1984a. *Histoire des télécommunications en France*. Érès, Paris.

PTT restent inchangées dans leurs différentes moutures en termes d'attribution des tâches, quant aux rôles du receveur des Postes en province, de la téléphoniste, de la surveillante, etc.¹ Ces trente ans sont aussi marqués par une stagnation technique. Un rapport d'un ingénieur en chef nous apprend que si « des équipements sans fiches ni jacks ont été conçus en 1967, leur exploitation présente une certaine complexité, leurs pupitres [étant] pourvus d'une soixantaine de touches ». En conséquence, jusqu'à la moitié des années 1970 au moins, la « réponse aux réclamations » est toujours « assurée, dans les anciens centres, par des meubles “manuels” avec fiches et jacks »².

Au cours de la période, l'effort de traitement des réclamations s'est néanmoins dispersé à mesure que se dispersait l'organisation du service téléphonique lui-même, distinguant plus fermement ses activités « urbaines », « interurbaines » et « internationales ». À partir des années 1970, le développement avancé de la commutation automatique permet de repenser l'organisation de la production à nouveaux frais, en délaissant ces catégories héritées de l'ancien mode de commutation. C'est seulement à cette époque, alors que l'autonomie des directions des services postaux et des services des télécommunications s'affirme, que se déploie un important processus de modernisation et d'extension du réseau, le « rattrapage téléphonique », qui entraîne de profondes mutations du travail et de l'organisation. Pour satisfaire aux impératifs productivistes du « delta LP »³, le service est réorganisé selon une distinction entre les métiers « techniques », chargés de développer le réseau et d'en assurer la maintenance, réunis en « centres principaux d'exploitation », et les métiers « commerciaux » chargés, au sein « d'agences commerciales », de gérer le suivi des relations contractuelles avec des abonnés toujours plus nombreux. Cette partition laisse les réclamations orphelines et, au cours de l'année 1976, alors que leur nombre s'accroît sous l'effet de l'augmentation du nombre de lignes, elles refont parler d'elles.

Le groupe de travail de la Direction Générale des Télécommunications (DGT) et l'expérience Diderot.

Les archives mentionnent en effet la constitution d'un groupe de travail fin 1976. Mandaté par Gérard Théry, directeur général, composé de hauts fonctionnaires issus du corps des ingénieurs des télécommunications mis à la tête de l'administration pour organiser le « rattrapage », il est monté en vue de résoudre les « problèmes du 13 », le numéro dédié aux

¹ Le décret du 10 mai 1946 instaurant une séparation entre une direction générale des Postes et une direction générale des Télécommunications n'a pas, au départ, d'influence sur les attributions en matière de réclamations téléphoniques, notamment en province.

² « Rapport de l'ingénieur en chef chargé de la D.O.T. Nord Est, 15 septembre 1976 », AN, fonds Thery, 19870355/25.

³ Le « delta LP » désigne l'objectif chiffré d'augmentation (delta) de lignes principales (LP) fixé au cours de la période de « rattrapage téléphonique » allant de 1974 à 1985, couvrant la fin du VI^e et le VII^e plan. Norbert Alter et Christian Dubonnet décrivent la période des années 1970 comme dominée par cet enjeu productiviste : pour les gestionnaires de l'époque, « seul le “delta de LP” compte » (Alter, N., Dubonnet, C., 1994. *Le manager et le sociologue*. L'Harmattan, Paris, p. 38).

« dérangements » dont les équipes sont réunies au sein des centres principaux d'exploitation. La lettre de mission du 3 novembre 1976 n'évoque en réalité qu'un problème : les réclamations¹.

Le « 13 » fait alors les frais de l'absence d'un interlocuteur unique et explicitement identifié pour les réclamations au niveau national. Les réclamations sont censées se répartir entre différents services, accessibles par différents numéros de téléphone, en fonction des compétences techniques propres à chaque service². Le « travail d'adresse », la recherche de l'interlocuteur pertinent, est laissé à l'abonné. Or, la lettre de mission du groupe de travail constate que, « sauf cas particuliers, il est difficile de [lui] demander [...] de faire de subtiles distinctions selon la nature de sa réclamation ». Dès lors, les réclamations ont tendance à atterrir au « 13 », les abonnés ne percevant pas toujours bien « les nuances entre réclamation et dérangement »³.

Un ingénieur en chef de la DGT, Léon Enkaoua, est donc sollicité pour formuler, dans le cadre du groupe de travail, des « propositions concrètes » visant à répondre aux deux questions suivantes : en partant du principe qu'un « service unique de réclamation » est nécessaire, « où doit-il se situer ? » et « de quelles facilités doivent disposer les tables recevant ces appels ? ». La réforme des services devra par ailleurs faciliter le « travail d'adresse » en créant un service des réclamations unique et visible, compatible avec les objectifs de production du delta LP et les nouvelles modalités d'organisation — au premier rang desquelles la distinction entre fonctions techniques et fonctions commerciales.

L. Enkaoua expose alors les différentes options envisageables sur la base d'expérimentations faites en régions. Poitiers propose, par exemple, de mettre à profit des unités manuelles du « 10 » (manuel interurbain) aux attributions déclinantes. L'idée consiste à « redonner de l'activité » à des opératrices dont les compétences sont promises, avec l'avènement de la commutation automatique, à l'obsolescence. Les compétences techniques des opératrices manuelles, leur capacité à se substituer à l'autocommutateur, seraient alors valorisées. Mais dans ce modèle, reposant sur une technologie et une organisation obsolète, les réclamations signalent généralement une communication mal ou non aboutie qu'il serait possible de compenser immédiatement par une mise en communication manuelle. Or, l'autocommutateur n'est, à l'époque, responsable que de 12 % des dysfonctionnements signalés⁴. La proposition correspond donc à une conception datée de la réclamation et du traitement et semble mâtinée d'une attitude méfiante à l'égard de la commutation automatique. Le groupe l'écarte.

¹ « Lettre de mission de la DPR : problèmes du 13 », AN, fonds Thery, 19870355/25.

² La commutation automatique ne permet plus de les formuler dans le cadre de la procédure de mise en communication. L'abonné doit donc faire une démarche. L'enquête menée à la suite de cette lettre de mission révélera que le réclamant peut être invité à appeler, selon son problème, le 10, le 12, le 13, le 15, le 15.13.13 ou le 19.33.33. De plus, les consignes varient selon les régions.

³ Un chiffreage approximatif de la DGT estime que près d'un tiers de l'activité du « 13 » ne concernait pas les dérangements mais des « réclamations diverses ».

⁴ « "13" : aux petits soins du téléphone », *Messages* 304, 1981, p. 7, FP.

Le modèle retenu sera finalement « l'expérience Diderot », menée à Paris dans le central du même nom. Comme à Poitiers, l'expérience répond positivement à l'impératif de centralisation. Mais l'approche est légèrement différente : elle consiste à sacrifier à l'usage de la clientèle en faisant du « 13 » un service de « réclamations diverses », selon l'expression du groupe de travail, le service devenant ainsi un point d'entrée unique. Cette entrée unique n'annule pas la division technique/commercial : le « 13 » est chargé de distinguer, parmi le tout-venant, les réclamations techniques (« dérangement », « mauvaise audition », « coupure de communication », etc.), qu'il conserve, des réclamations commerciales (« taxation jugée excessive »), qu'il transmet aux agences.

La réclamation comme « outil de travail » de signalisation technique : la panne.

Ce service des réclamations reprend la même structure hiérarchique que le service des tables, avec des opératrices et des surveillantes, mais il dispose d'un nouvel équipement, « œuvre d'une équipe qui a travaillé avec le concours du personnel du manuel de Diderot », mis en exploitation en juin 1976. Il est « composé de petits pupitres mobiles d'opératrice, d'un pupitre de surveillance, d'un panneau de contrôle de qualité de service et de deux armoires de commande », l'ensemble étant « conçu pour un Centre Principal d'Exploitation pouvant atteindre 100 000 lignes, avec le taux de réclamations le plus important constaté à Paris actuellement »¹. L'équipement pouvant accueillir dix opératrices et une surveillante, en généralisant le service au niveau national et en dimensionnant les effectifs en fonction du nombre de lignes principales visées par le delta LP (soit vingt millions de lignes), on obtient une projection à 2 000 opératrices chargées des réclamations, et 200 surveillantes.

La signification de la réclamation a changé. Avec la commutation automatique et le développement du réseau, les gestionnaires n'y cherchent plus la faute mais la panne. À l'enquête administrative et disciplinaire s'est substituée l'enquête technique. Un article paru en 1981 dans une publication dédiée aux salariés de la DGT évoque en ces termes le rôle de l'opératrice et l'usage fait des réclamations :

« Le premier rôle de cette opératrice, c'est, bien sûr, de prendre en note la réclamation. Mais, également, d'obtenir le maximum de renseignements sur le *dérangement*. D'où toute une batterie de questions du genre : “Le *défaut* est-il permanent, intermittent ? Depuis combien de temps se produit-il ? Se produit-il aux heures chargées ?”, etc. Ces précisions, qui aideront, ultérieurement, à cerner le *défaut* plus rapidement, l'opératrice les consigne sur un imprimé spécial. Un imprimé à peu près incompréhensible pour le néophyte, tant il est bourré de sigles mystérieux. Mais qui signifient des choses bien

¹ « Ici, le service des réclamations », *Bulletin d'information des télécommunications d'Île-de-France* 3, 1976, 15-19, FP.

précises pour les initiés. [...] À partir du moment où l'opératrice l'annote, la réclamation, imprécise, devient une signalisation, un outil de travail¹ ».

L'enquête technique est distribuée entre trois acteurs principaux : les opératrices du « 13 », chargées du travail d'enregistrement de la réclamation dans un imprimé nommé « Sext000 » ; les opératrices des « Essais et Mesures », chargées de procéder à des tests sur la ligne et sur le matériel de l'abonné et d'enregistrer le résultat sur le Sext000 ; enfin l'orienteur qui, sur la base des renseignements inscrits dans le ticket Sext000, désigne « l'endroit du défaut [...] en fonction de la nature de la réclamation, du résultat des essais et mesures, du "passé" de la ligne, de sa connaissance du réseau mais aussi des autres signalisations »².

Ici, la prise en charge de la réclamation n'a de valeur qu'en tant que premier moment d'un dépannage technique. Elle devient un « outil de travail » qui doit circuler. Sa traduction en « ticket Sext000 » permet, en la saisissant dans une trame graphique rigide, de transformer la réclamation en information technique, de la mettre en lien avec des informations antérieures puis de l'intégrer, en tant qu'information normalisée, dans le « fichier technique des abonnés » dans lequel, pour reprendre l'expression de la revue *Messages*, « les imprimés Sext000 terminent leur carrière »³.

À la différence du « procès-verbal » des années 1920, centré sur les fautes des intervenants humains de la commutation manuelle, le Sext000 n'envisage que les défaillances des trois instruments engagés dans la production de la commutation automatique : « l'autocommutateur », « la ligne » et « l'installation ». « Un exemple : un abonné n'obtient pas la tonalité. Cela peut venir du poste : un mauvais contact à l'intérieur, notamment. Cela peut venir de la ligne : un "isolement" (une discontinuité). Cela peut venir de l'automatique : peut-être des équipements sont-ils restés connectés à la ligne⁴ ».

Ces instruments ne sont jamais défectueux par eux-mêmes : les lignes aériennes, par exemple, sont soumises aux « intempéries », aux « plombs de chasse », aux « camions et machines agricoles » qui les arrachent ; les lignes souterraines, aux « coups de pelleuse » qui les sectionnent. L'entreprise, en tant que gestionnaire du réseau, parce qu'elle externalise la responsabilité des dysfonctionnements, peut donc se constituer en autorité légitime pour la prise en charge des réclamations. Au silence du service des tables s'est substituée l'annonce automatisée : « Ici le Service des Réclamations, une opératrice va vous répondre »⁵.

L'asservissement des pratiques de traitement aux nécessités de la gestion du réseau de lignes et du matériel se retrouve jusque dans les modalités de traitement des réclamations « commerciales », majoritairement des « contestations de facture », qui ne peuvent être

¹ « "13" : aux petits soins du téléphone », *op. cit.*, p. 6, je souligne.

² « "13" : aux petits soins du téléphone », *op. cit.*, pp. 7-8.

³ *Ibidem*, p. 8.

⁴ « "13" : aux petits soins du téléphone », *op. cit.*, p. 7.

⁵ « Ici, le service des réclamations », *op. cit.*, p. 17.

légitimes que dans la mesure où elles signalent un problème technique¹. Dans les années 1970-1980, il est possible de se voir rembourser des sommes indues, à condition que ce caractère « indu » soit confirmé par une « enquête technique approfondie » :

« Essai de la ligne, constatation de dérangement sur les lignes aériennes ou les câbles qu'empruntent la ligne de l'abonné, travaux aux répartiteurs, câbles coupés ou noyés, ouverture d'armoire de répartition, vérification de la minuterie qui assure la taxation, [...] mise en observation de la ligne [...] pendant deux semaines² ».

Les agences commerciales sont donc, elles aussi, soumises à l'emprise du « fichier technique des abonnés »³, référence unique pour l'activité. Mais ce n'est pas le seul facteur expliquant le succès de cette conception de l'enquête.

Les usages disciplinaires sont, à l'époque, empêchés par une série de mesures sociales, notamment celles interdisant l'identification des opératrices par les abonnés. Le 8 juin 1982, un conseiller technique du ministre des PTT écrit à la direction du réseau d'Île-de-France :

« L'attention du Cabinet a été appelée par un usager sur le comportement des opératrices du Service des Renseignements téléphoniques. Ces employées ne seraient pas polies, à la limite de la correction, échangeraient des conversations entre elles en ayant un demandeur au bout du fil. De plus, la surveillante de ce service aurait signalé qu'elle était sans moyen de réprimander les opératrices en cause et que depuis quelques temps, sous la pression des syndicats, ces employées n'étaient plus identifiables puisqu'elles n'ont plus l'obligation de répondre en indiquant leur numéro. N'y-a-t-il pas quelque chose à faire ? Si elle est véridique, la réponse de la surveillante me semble encore plus grave que le comportement des opératrices⁴. »

Le directeur du réseau Île-de-France ne peut que confirmer au conseiller les dires de sa subordonnée : « les syndicats » ont obtenu la suppression des « tables d'écoute discrètes situées en dehors des salles d'exploitation ». Un contrôleur divisionnaire peut toujours écouter une opératrice sous certaines conditions (« agent débutant ou agent dont le travail ne donne pas satisfaction ») mais, lorsqu'il le fait, « cette dernière est avisée par l'allumage d'une lampe sur son pupitre ». Il est tout aussi vrai que, dans les différents services de la DGT, les opératrices « n'indiquent plus leur numéro de position » et s'annoncent en disant « Télécom bonjour ». Les incidents décrits par le ministre peuvent donc « être attribués au fait que, dans une certaine mesure, les opérateurs se sentent protégés par un certain anonymat ». Le directeur a lui-même

¹ La DGT estime en recevoir environ 400 000 par an dans les années 1980 (« La contestation des taxes téléphoniques », *PTT info* 588, 1987, p. 4, BHPT).

² (« La contestation des taxes téléphoniques », *op. cit.*, p. 4.

³ Hochereau, F., 2009. *Op. cit.*

⁴ « Lettre du 8 juin 1982 », AN, fonds Aron, cote : 19860381/9.

diligenté une enquête et celle-ci montre en effet que « des incidents de même nature que ceux mentionnés dans [la] lettre [du conseiller technique] existent bien ». Il le sait car des réclamations de ce type « sont notées dans chaque Centre sur un cahier d'incidents ». Mais celles-ci n'ont, à cette époque, plus aucun débouché¹.

Encadré 8. La tragédie sociale du travail : l'affaire Gabriel G. ou la carrière d'un client réclamant dans les années 1970.

L'emprise de l'enquête technique se lit de façon paradigmatique dans l'affaire Gabriel G². Le 7 août 1978, Gabriel G. écrit à Télécom. Il conteste la somme de sa facture bimensuelle (535,98 Francs). Conformément à la procédure, une « Fiche concernant une contestation de taxe³ (n° 1392-106) » est réalisée. Elle déclenche une première enquête technique, dont témoignent les bandes de contrôle de la ligne. Les formes que prend l'enquête technique varient en fonction du problème signalé mais lorsqu'elle est complète, elle consiste en un essai de la ligne, une constatation de dérangement sur les lignes aériennes ou les câbles qu'empruntent la ligne de l'abonné, les travaux aux répartiteurs, les câbles coupés ou noyés, l'ouverture d'armoire de répartition et la vérification de la minuterie qui assure la taxation. On estime que chaque enquête coûte, à l'époque, environ 1 500 francs, en moyenne.

L'enquête technique ne révélant aucune anomalie, Gabriel G. est informé par les PTT, fin octobre 1978, qu'il doit s'acquitter du montant de sa facture. S'en suivent cinq réclamations (une orale, quatre écrites). L'une d'elles transite même par voie d'avocat. Trois d'entre elles donnent lieu à de nouvelles enquêtes techniques. De multiples bandes de contrôle sont éditées en vue de contrôler les communications de Monsieur G. mais aucune anomalie n'est signalée. Télécom oppose un nouveau refus. A partir de là, Gabriel G. disparaît des archives.

Puis il réapparaît deux ans plus tard, en 1980, au moment où il écrit à la boîte postale 5000⁴ :

« Le 18.01.1980, je reçois [de Télécom], un relevé de redevances téléphoniques d'un montant de 4.886.00 Frcs pour une période d'abonnement compteur allant de 24.10 au 20.12.1979. Compte tenu que la moyenne des relevés à ce jour varient au gré des fluctuations du coût et des augmentations des services P&T. Il ressort que la somme réclamée correspond à une somme de 80 Frcs par jour et pour 60 jours...

¹ « Réponse de la direction du réseau IDF au cabinet du ministre, le 8 septembre 1982 », AN, fonds F. Aron, 19860381/9.

² Toutes les archives qui suivent sont extraites des AN, fond Aron, 19860381/18, « Affaires 700 à 1000 ».

³ Télécom étant une administration, les montants facturés sont, à l'époque, considérés comme des « taxes téléphoniques ».

⁴ La Boîte Postale 5000 est un dispositif créé en 1977 par le secrétariat d'Etat à la consommation afin de régler à l'amiable les litiges de consommation.

Je n'ai ni commerce, ni restaurant, ni salle de spectacle, etc. Je suis représentant de commerce et seul à me servir de cet appareil les Vendredi (sic) soir, samedi et lundi toute la journée. Compte tenu que la somme réclamée correspond à CINQ fois le relevé moyen de l'année en cours, il est parfaitement impensable qu'une telle somme soit justifiable. Je me permets d'attirer votre attention sur le fait, d'ailleurs exprimé par Mr. WEISBECKER [Directeur d'établissement principal Télécom] à Maître Tendler, qu'un (sic) fait analogue s'est présenté un an auparavant, et le tarif avait doublé, devant le risque et la hantise que représente toute action à l'encontre d'une administration, je me suis borné à payer après une seconde enquête à ce sujet. Au train où (sic) Monsieur WEISBECKER voit les choses, pourquoi l'administration ne me réclamerait-elle pas le double l'an prochain et ainsi de suite ? Je ne suis, en l'état actuel des choses, en aucun cas disposé à payer la somme réclamée par les P&T. [...] Je vous remercie de l'attention que vous voudrez bien porter à mon cas, et dans cette attente, veuillez agréer, Monsieur le Médiateur, l'expression de mes respects.

Gabriel G. »

Qu'est-ce qu'être vigilant ?

La panne peut se signaler au client de deux façons principales. La première est tout simplement une interruption ou une perturbation de service : il s'agit là de ce que Télécom appelle, à l'époque, une « réclamation technique ». La seconde, est une anomalie de facturation, la facture constituant un des supports privilégiés de la relation avec l'abonné : dans ce cas, nous avons affaire à une « réclamation commerciale ». Dans les années 1970-1980, le « taux de réclamation sur facture » estimé par l'administration des PTT est d'environ 3 pour 1 000 factures. L'entreprise en traite donc, à l'époque, environ 400 000 par an.

Quels éléments font soupçonner à Gabriel G. une anomalie de facturation ? Il s'agit d'abord d'une affaire de montant. Il a calculé : le montant que l'administration lui réclame est 5 fois plus élevé que le montant moyen de ses factures sur l'année. Il s'agit aussi d'une affaire de variation. Il les juge étranges. Le montant de ses factures oscille entre 150 et 250 F, jusqu'au 15.03.78, où il reçoit une facture de 946,94 F. A partir de cette date, les sommes sont rarement inférieures à 500 F mais ne dépassent jamais les 1 000 F. Puis le 18.01.80, vient la fameuse facture de 4 886,00. Les sommes redescendent ensuite à 800 F.

Gabriel G. juge ces variations erratiques ou, à tout le moins, décorréées de sa consommation véritable : il n'a, précise-t-il, « ni commerce, ni restaurant, ni salle de spectacle » ; autant d'appartenances négatives qui devraient le protéger d'une trop forte consommation. En substance, il juge qu'il n'aurait pas pu consommer autant. Il suggère donc l'existence d'une panne.

Après une longue circulation entre les entités de la région, la réclamation reçoit une réponse le 4 septembre 1980 :

« La mise en observation de la ligne de l'abonné a révélé que les 372 taxes de base applicables aux communications obtenues pendant la période du 2.6.80 au 16.6.80 avaient été correctement enregistrées au compteur. *Il semble donc que l'augmentation de consommation pendant les bimestres contestés ne soit pas due (sic) à une défaillance technique, mais à un accroissement du nombre des communications demandées à partir du poste de l'abonné, soit par lui-même, soit par une personne de son entourage.*

De plus M. G. affirme dans sa lettre adressée au médiateur, ne se servir de son appareil uniquement que les vendredi soir (sic), samedi et lundi toute la journée, mais l'examen de la bande d'observation ci-jointe le contredit formellement. Dans ces conditions, l'hypothèse d'un dégrèvement n'apparaît pas justifiée. »

Ce jugement restera stable. Tout au long de l'affaire, les multiples enquêtes techniques, qui seront encore renouvelées plusieurs fois, ne révéleront aucune anomalie de comptage. Devant leur refus de payer, les PTT menacent la famille G. d'une coupure imminente à la fin de l'année 1980. Monsieur G. fait alors un premier règlement par chèque de 500 F mais annonce qu'il conteste toujours le relevé de communication. Il ajoute qu'il se « réserve le droit de toute action judiciaire future. »

Trouver des appuis.

Aucune action en justice n'apparaît dans le dossier d'archive. Il faut dire qu'à l'époque, le rapport de force juridique est tout à fait défavorable au client. Avant la réforme du statut de la poste et des télécommunications, les litiges concernant la facturation se réglaient devant le tribunal administratif, le recours à un avocat était obligatoire et la charge de la preuve incombait au client : il devait démontrer qu'il ne devait pas ce que l'administration lui réclamait. On sait d'ailleurs que la plupart des preuves produites par les plaignants ne faisaient pas le poids face aux éléments produits par l'enquête technique. La mise en avant d'un décalage entre le niveau de sa consommation habituelle et le volume de consommation en cause dans le litige n'avait, par exemple, aucune valeur. La jurisprudence de l'époque montre même que la certification par un employeur de l'absence d'un abonné célibataire de son domicile à l'heure des appels litigieux ne suffisait pas à jeter le trouble sur les pièces produites par les Télécommunications.

Pas d'action en justice donc. Mais en mai 1981, Gabriel G. contacte le député de sa circonscription par une lettre dans laquelle il dénonce « le raisonnement débile » d'un « directeur départemental de l'administration des P&T incompetent ». Il évoque « une négligence délibérée de l'Administration envers l'abonné » celle-ci « s'en tenant aux données informatiques et autres refusant apparemment toute logique ». Il y prétend que le directeur de l'agence commerciale refuse de procéder à des enquêtes au motif que celles-ci seraient inutiles.

Nous l'avons vu : en réalité, les enquêtes seront faites à chaque sollicitation ou presque. Avec des mises en surveillance allant de 2 semaines à un bimestre complet. Mais monsieur G. souhaiterait que ces enquêtes prennent une forme différente. Il propose plusieurs protocoles de

contrôle de sa consommation : 1. Vérifier l'installation afin de déterminer si un éventuel clandestin pouvait s'y brancher ; 2. Poser un compteur à domicile ; 3. Interdire les appels vers l'international ; 4. Mettre la famille G. sous contrôle constant. Le député transmet, sur papier à en-tête de l'Assemblée Nationale, au directeur départemental qui fait suivre le courrier au directeur régional. Celui-ci réitère son refus et repousse les protocoles d'enquête proposés par monsieur G. au motif qu'ils ne constitueraient pas des protocoles fiables. A cette époque, il doit 7 683 F au total.

Monsieur G. adhère à l'Association Française des Utilisateurs du Téléphone et de la Télématique (AFUTT) au début des années 1980. Le 26 novembre 1981, le vice-président délégué de l'AFUTT, J-F. Berry, écrit au directeur de l'agence commerciale de Strasbourg. On apprend, dans ces échanges, que monsieur et madame G. (qui vient de rentrer dans l'affaire) comptent la durée de leurs communications téléphoniques. Ils se placent en concurrence avec le dispositif métrologique¹.

La réponse du Directeur régional est envoyée à l'AFUTT le 31 décembre 1981. Le Directeur y précise qu'il a « procédé à un nouvel examen attentif du dossier d'enquêtes constitué suite aux *nombreuses réclamations* de Monsieur G. ». Il y rappelle que, malgré les nombreuses investigations menées en raison des « *nombreuses requêtes* » de monsieur G. et de la qualité des personnalités qu'il a mobilisées dans l'affaire, « aucun élément n'a jamais permis de douter du bon fonctionnement » de son compteur. « Par contre, précise le Directeur, les mises en observation de la ligne de monsieur G. ont démontré, ainsi que vous le faites remarquer, que les taxes étaient correctement enregistrées. » Il conclut :

« Je suis intimement convaincu que les factures adressées à Monsieur G. correspondent à l'usage qu'il a fait ou qui est fait de son installation. En effet, cet abonné, représentant de commerce, avoue dans une de ses lettres que le téléphone est pour lui un "élément essentiel de travail." De plus, j'ai pu constater en examinant la bande d'observation établie du 2 au 16 juin 1980, période pendant laquelle 372 unités ont été enregistrées, que non seulement et contrairement à ce qu'il affirmait dans sa lettre du 31 juillet 1980, son téléphone était utilisé également les mardi, mercredi et jeudi mais également que Monsieur G. fait certain jours (sic) un usage très important de son téléphone. C'est ainsi que le 9 juin 1980 nous avons pu enregistrer 291 taxes de base correspondant à 7 communications (1 locale seulement). Dans ces communications sont compris deux appels respectivement de 165 et 97 TB soit un total de plus de 52 minutes. »

¹ « Sans connaître personnellement Monsieur et Madame G., il nous semble que ces abonnés sont de bonne foi et notent avec minutie leurs appels téléphoniques. De plus, les différentes mises en observation que votre Administration a bien voulu faire de leur ligne sont en parfaite concordance avec leurs propres relevés. Il semblerait donc à la fois logique et normal que l'on en déduise que les relevés effectués par Monsieur et Madame G. sont corrects (à moins d'informations qui seraient de nature à mettre en doute leur bonne foi) et que des incidents ou erreurs aléatoires non décelées par les vérifications effectuées ultérieurement, ont pu entraîner des écarts de facturation ne correspondant pas à leur consommation. »

Deux régimes d'accusation : les compteurs en folie contre les usages domestiques incontrôlés.

L'écart de consommation n'est pas normal si on le compare à la moyenne. Mais lorsqu'on le met en observation, 15 jours ou un mois, le compteur semble fonctionner normalement. Gabriel G. défend la thèse du « compteur en folie ». Il joint à certains de ses courriers des coupures de presse évoquant ce phénomène : des clients seraient victimes de compteurs dysfonctionnant de façon intermittente et erratique.

A l'inverse, les agents des télécommunications impliqués font peser le soupçon sur les compétences métrologiques des époux (au cours des échanges, un ingénieur accuse madame de ne pas savoir compter la durée de ses communications), leur capacité à maîtriser les usages domestiques faits par leurs enfants du téléphone (la cadette des filles, âgée de 13 ans pourrait appeler un numéro allemand permettant d'obtenir de la « *pop music* » ; le garçon, l'aîné, aurait une petite amie qu'il chercherait à joindre régulièrement et qui utiliserait même le téléphone familial de temps à autre), ou les leurs (le mari est au chômage et cacherait à sa femme l'intensité de ses démarches pour retrouver du travail pour ne pas l'alarmer)¹. Les époux G. sont ensuite soupçonnés de fraude².

L'AFUTT réécrira par deux fois. Mais rien n'y fera. Le couple G. entrera ensuite en contact avec J.-M. Lorentz, adjoint au maire de Strasbourg qui fera remonter l'affaire jusqu'au ministre des PTT de l'époque. Le problème est en effet « évoqué » lors d'une réunion en présence du ministre et de l'un de ses conseillers techniques, François Aron, si l'on en juge par

¹ Ginette (RNP 1^{er} niveau, T) en témoigne : « C'est clair que quand moi je traitais de la réclamation, la facturation détaillée n'existait pas. [...] En fait, c'était presque plus facile parce que du coup, on lui disait pas des choses qui le dérangeait puisqu'on lui disait rien. [...] On était beaucoup dans ce questionnement et dans la mise en évidence, dans le souvenir de ce qu'il avait pu se passer chez lui, parce que des fois on avait à faire à des branchements frauduleux qu'on a presque plus aujourd'hui, mais il y avait beaucoup d'utilisation domestique... de "piratage domestique", comme j'ai appelé à l'époque, parce que c'était le gamin, c'était le beau-frère, c'était je laisse les clefs, il y avait pas de forfait, donc c'est clair si je partais en vacances et que je laissais les clefs à quelqu'un qui avait de la famille à l'étranger, je prenais des risques. C'était différent sur le fond, l'usage ; la technologie était différente. ».

² La lettre de Mme G. permet d'illustrer les rapports entre un fonctionnaire chargé des contestations de facture et un abonné au début des années 1980 : « En 1982 au mois de Février, Monsieur F. Inspecteur selon les différents courriers, téléphone à l'appartement en "engueulant" copieusement notre fille âgée au moment des faits de 13 ans ; celle-ci est littéralement traumatisée par cette affaire de téléphone. Il prétend et affirme que je calcule mal le prix des communications et propose de rappeler ultérieurement. Ce qu'il fait et c'est moi qui répond. Je lui explique longuement que je préfère calculer un peu plus large que trop juste et notre conversation se poursuit assez détendue ; elle se termine après nous être fixé rendez-vous à son bureau pour dans quelques jours. La conversation prend fin et je m'appête à reposer le combiné lorsque Monsieur Fritsch me demande subitement d'évaluer la durée de notre entretien. Je lui réponds correctement et lui dis qu'il m'a tendu un piège. Il rétorque que c'est délibérément qu'il a fait cela afin de voir si je savais évaluer le temps passé au téléphone. Je l'ai rencontré plus tard et j'ai passé près de deux heures dans son bureau où j'ai subi un véritable interrogatoire. Il m'a appris qu'en faisant un certain N° en Allemagne on obtenait de la Pop Music. Allant jusqu'à soupçonner nos enfants de le faire. Dans la conversation il a été question de la mise au chômage de mon mari ; Monsieur Fritsch à cette évocation, pénible et douloureuse s'il en est, a littéralement exulté. Et prétendant que lorsque l'on cherche un emploi, on téléphone beaucoup et que bien sûr il n'est pas évident que mon mari note les conversations dans le cahier... Ce raisonnement est on ne peut (sic) simpliste et il surprend de la part d'une personne de laquelle on attend plus de hauteur et dignité vu la fonction. »

les notes manuscrites prises par ce dernier. Le conseiller technique y recense les relevés litigieux évalués en TB (taxe de base) : conformément à l'usage, il n'y fait mention d'aucun montant. Il note aussi l'impression plutôt favorable que lui font les courriers de la famille G.

Cependant, la « bonne foi » présumée de monsieur G. ne pèse pas lourd face aux résultats de l'enquête technique. Le conseiller technique du ministre lui-même est contraint de prendre la décision qui *s'impose* :

« Pour chacune de ces réclamations, une enquête a été faite dont les éléments ont été vérifiés. En effet, les recherches comptables et les vérifications techniques qui ont suivi ces contestations n'ont pas révélé d'erreur dans l'établissement des relevés en cause, ni de défaut dans le fonctionnement de la ligne. Après étude, il apparaît peu vraisemblable que des incidents répétés aient pu se produire. En conséquence, la résiliation de la ligne a été prononcée le 2 avril 1982. Ensuite, un avis de mise en recouvrement, puis une mise en demeure ont été notifiés à l'intéressé, le 11.8.1982 et 2.11.1982 pour un montant de 7 852,15 F.

Par ailleurs, la ligne téléphonique de l'abonné [...] a été mise en observation plusieurs fois confirmant l'exacte correspondance des taxes enregistrées sur les bandes et au compteur. Il apparaît, en outre, [des variations] en fonction des événements inhérents à la vie quotidienne des abonnés, sans que l'on puisse attribuer ces variations à un quelconque défaut de fonctionnement. En définitive, aucun élément nouveau ne me permet de mettre en doute le système de taxation et en conséquence aucune remise de créance ne peut être envisagée. »

Ainsi, dans les années 1970, tous les acteurs de la réaction, de l'agent des PTT au conseiller technique du ministre semblent soumis aux résultats de l'enquête technique. L'issue de la relation paraît déterminée par une force extérieure qui semble irrévocable. L'expression de Hughes ne suffit plus : il conviendrait de parler de *tragédie sociale du travail*.

2.3. L'ouverture du marché (1990-à nos jours) : la réclamation comme insatisfaction.

Au début des années 1990, la DGT devient une entreprise. Comme un symbole, alors que l'administration n'avait été conduite que par des X-Télécoms, un diplômé de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales est nommé à la tête de l'entreprise en 1995. À son changement de statut s'ajoute une requalification de son activité : elle se « révèle » à elle-même comme une « entreprise de service » dans une documentation interne où rôde le « spectre » du marché à venir¹. Elle participe ainsi d'un mouvement que d'autres entreprises

¹ Si l'on en juge par la terminologie du plan « Cap 98 » (rédigé en 1995), l'utilisation du thème de la révélation n'est pas excessive : « Notre activité a toujours été, par nature, une activité de service : la communication est

publiques et administrations connaissent au même moment et qui les amènera à se poser la question de leur relation avec leurs usagers, et donnera lieu à une importante production scientifique sur le thème de la relation de service¹.

Le « nouveau cadre juridique et commercial ».

Dans le cas des télécommunications, ces relations sont fragilisées par la libéralisation du marché qui entraîne la possibilité pour le client de choisir un autre opérateur (cette libéralisation sera complète en 1996), mais elles le sont aussi par la loi du 2 juillet 1990 qui les place sous le régime du droit commun, porte leurs litiges devant les juridictions judiciaires (et non plus administratives) et renverse la charge de la preuve au détriment de l'entreprise, notamment dans le cadre des contestations de factures. Les relations avec la clientèle deviennent donc, sous l'effet croisé des processus de libéralisation du marché et du changement de statut juridique de la DGT, l'objet d'une attention particulière : il convient d'éviter les défections et les procès. En ce sens, la requalification de l'activité de l'entreprise se pose comme une tentative de redéfinition des objectifs productifs, ne pouvant plus s'évaluer à l'aune d'une production matérielle (comme le « delta LP ») mais d'une contribution de service, relationnelle et largement orientée par les impératifs commerciaux de captation d'une clientèle qui n'est plus captive. Dans la documentation, les organisateurs évoquent ces bouleversements dans une litote : le « nouveau cadre juridique et commercial² ».

Afin de passer l'épreuve de ce nouveau cadre, chaque produit est confronté à l'étalon de la « satisfaction du client ». Le concept, importé des études de marketing et traduit en indicateurs dans l'organisation à partir de la moitié des années 1980, résume une promesse de fidélité et de paix de la part du client³. Dans ce régime, le mécontentement devient particulièrement problématique, *a fortiori* lorsqu'il n'est pas exprimé et donne lieu à une défection ou lorsqu'il l'est devant l'institution judiciaire. Ces changements vont avoir pour conséquence de recentrer les pratiques de traitement dans la sphère de la production, voire de les rapprocher de certaines activités de direction, alors qu'elles étaient jusque-là maintenues en périphérie sur un plan technique – en tant qu'activités annexes – et sur un plan comptable – en tant que « services déficitaires ».

À l'époque, le traitement des réclamations quitte les services du « 13 » pour être confié à des « services consommateurs » organisés en « centres d'appels ». Ces derniers sont construits

immatérielle et le client prend lui-même une part importante à la satisfaction de son besoin. Mais ce fait a longtemps été masqué par la préoccupation prépondérante que nous avons de développer nos réseaux. Notre culture fortement technique marque profondément notre organisation » (p. 8). Le mot « spectre » souligne que la question du marché n'est pas abordée frontalement dans les documents. La référence au marché y est faite en creux : il y est à la fois omniprésent et tacite.

¹ Weller, J.-M., 1998. *Op. cit.*

² « Instruction du 21 janvier 1993 », AN, fonds ENSPTT, 20020187/34.

³ Le dispositif se nomme SATCLI. D'autres mesures en ce sens sont annoncées dans le « Plan du discours de M. Gérard Longuet, ministre des PTT, lors de la conférence de presse "consommateur", le 2 mars 1988 », AN, fonds Longuet, 19900155/3.

au cœur d'une période qui verra la consécration de cette forme organisationnelle comme lieu privilégié de production de la « relation-client »¹. Ils sont hébergés dans des unités opérationnelles polyvalentes, aux attributions à la fois techniques et commerciales, créées lors d'une réforme organisationnelle nommée « EO2 »². Une profession émerge : les « conseillers » et les « chargés de clientèle » remplacent alors les « opératrices ». Ces nouveaux travailleurs ont en charge la construction, la gestion et la conservation des relations commerciales au travers des différentes activités subsumées sous la parataxe « relation-client » (vente, gestion du contrat, contentieux, réclamation, etc.).

Les documents définissant les axes de développement de l'entreprise aménagent tous, à partir de la moitié des années 1990, une place aux pratiques de traitement et aux différents usages qui peuvent être faits des réclamations. S'il ne s'agit d'abord que de se prémunir vis-à-vis du « nouveau cadre juridique » en produisant des dossiers de réclamation susceptibles de permettre une « utilisation directe en cas de recours contentieux »³, la perspective du marché engage dès l'année suivante l'entreprise à envisager « l'exploitation des réclamations » pour « orienter [les] efforts » nécessaires en matière de « qualité commerciale »⁴. Dans le même sens, quelques années plus tard, le plan d'entreprise « Cap 98 » annonce la systématisation d'une « analyse des réclamations » afin de développer une forme de « participation directe des clients à la définition ou à l'expérimentation [des] offres ».

La dévaluation des pratiques d'enquête et la « confiance a priori » : la réclamation comme insatisfaction.

Dans les réclamations des années 1990, les gestionnaires cherchent moins la faute ou la panne que l'*insatisfaction*. La réclamation n'est plus légitimée par un substrat administratif ou technique mais simplement prise en compte en tant qu'elle exprime une insatisfaction et donc un *risque* de défection ou de procès. Elle est, en ce sens, immédiatement légitime. Elle devient même désirable, relativement aux autres modalités de règlement des conflits.

Cette nouvelle signification réagence les composantes pratiques du traitement. Celles-ci ne se réalisent plus dans le cadre d'enquêtes administratives ou techniques mais se divisent en pratiques de « désamorçage » et d'« analyse » qui mettent au centre les tâches d'explication et de dédommagement pour l'une, de prescription pour l'autre.

La conception de la réclamation comme insatisfaction pose des problèmes pratiques jusqu'alors inédits. Prenons l'exemple du dédommagement : dans les années 1920, comme dans les années 1970, la facturation était un acte administratif que le droit protégeait largement. Les réductions, les remboursements, et *a fortiori* les versements d'indemnités étaient rendus

¹ Russell, B., 2008. « Call Centers: a Decade of Research ». *International Journal of Management Review* 10 (3), 195-219.

² EO2 (pour Évolution de l'Organisation n° 2) fait suite à EO1 (1993), qui consista en un référencement des différents métiers et compétences en vue d'une réorganisation actée par EO2 (1995).

³ Direction générale, « Lettre d'orientation générale 1989-1990 », FP.

⁴ Direction générale, « Lettre d'orientation générale 1990-1991 », FP.

difficiles par les dispositions léonines des contrats d'abonnement. Lorsqu'ils pouvaient avoir lieu, ils étaient conditionnés par d'importantes enquêtes techniques.

Mais dans les années 1990, les organisateurs remarquent qu'une telle intransigeance coûte cher. Selon un observateur de la direction nationale des services consommateurs de l'époque, les sommes en jeu dépassent rarement les 300 francs quand le coût fixe d'une enquête technique s'élève, selon l'approximation retenue, à environ 1500 francs : « il semble donc fondé de mettre en balance ce coût avec la somme sujette à un différend »¹. Etablissant ainsi le coût de la méfiance, il est possible d'envisager le bénéfice de la confiance². L'intransigeance de l'enquête s'avère également maladroite sur un plan commercial. Une étude réalisée par la SOFRES pour le compte de l'Agence de Régulation des Télécommunications relève que les clients demandent, lorsqu'ils appellent pour une réclamation, « une attitude plus conciliante et moins soupçonneuse » de la part de l'opérateur historique ou encore qu'ils souhaitent que l'entreprise laisse « au client le bénéfice du doute »³.

Tenant compte de ces remarques, l'instruction du 21 janvier 1993 relative à la « Prévention et [au] traitement des réclamations sur factures » introduit une innovation : « Il convient de faire confiance au client à priori, d'écouter et d'accorder du crédit à ses doléances ou demandes d'explications ». Il ne s'agit plus, ou plus prioritairement, de chercher à recouper ce que dit le client avec une source d'information interne ou des éléments techniques. L'instruction insiste plutôt sur l'importance de ce qu'elle nomme le « désamorçage », la réponse au client : « Lors de ce contact, il convient de trouver une solution adaptée à la situation du client et de lui faire une réponse argumentée tout en l'invitant à y réfléchir. Le client, s'il n'est pas convaincu, va confirmer sa réclamation. Aussi, toutes les ambiguïtés sont à lever lors de cette phase⁴ ».

À cette fin, la direction accorde aux chargés de clientèle des « marges de manœuvre » leur permettant de dédommager plus facilement le client en procédant à des remboursements puis, plus tardivement, aux premiers « gestes commerciaux ». L'asymétrie technique/commercial s'est d'ailleurs inversée : les conseillers-clientèle doivent « mettre en enquête » une affaire auprès d'un agent des services techniques lorsque la réclamation concerne un « problème technique » ; mais le *traitement* se joue sur un plan commercial, par le biais d'un échange verbal et éventuellement monétaire.

¹ « Comment faire progresser FT avec les réclamations de ses clients », 1995, AN, fonds ENSPTT, 20020187/34, p. 33.

² Ainsi que le remarque Boltanski, « [t]abler sur la réalité est plus économique que de la suspecter ou de la mettre en cause. L'enquête, outre qu'elle interrompt le cours d'action, suppose l'engagement de démarches coûteuses, parce qu'elle exige d'aller chercher au sein d'espaces non préalablement balisés et reconnus [...] les éléments dont il faut tenir compte pour orienter l'action. » Boltanski, L., 2012. *Enigmes et complots. Une enquête à propos d'enquêtes*. Gallimard, Paris, p. 37.

³ « Les relations des opérateurs de télécommunication avec leurs clients grand public », SOFRES, 1999, pp. 20 et 24, BHPT.

⁴ « Instruction du 21 janvier 1993 », AN, fonds ENSPTT, 20020187/34.

Du coup, les compétences valorisées se déplacent : elles deviennent moins techniques, plus relationnelles, et portent particulièrement sur le discours — un discours d'abord destiné à convaincre, donc à « désamorcer », et à se mettre en scène comme « autorité ». Un nouvel outillage professionnel se développe. Il est notamment composé de cahiers de paragraphes types destinés à construire des argumentaires dans les courriers de réponse. Ces cahiers donnent aussi des conseils de formulation, suggèrent des manières différentes de se mettre en scène, suivant l'autorité que le chargé de clientèle peut être amené à camper :

« Si je (client) m'adresse nommément au Président ou à un dirigeant pour manifester mon mécontentement, je comprendrai qu'interpellé personnellement il me réponde qu'il est "désolé" ou qu'il "regrette vivement" ce qui m'est arrivé par la faute de son entreprise dont il ne manque pas une occasion médiatique d'affirmer qu'il s'efforce de la conduire vers la perfection. Mais si je m'adresse à une entité comme le [service consommateur], dont je ne sais même pas si c'est un service de [l'entreprise], je serai surpris et sans doute agacé qu'un (ou une) correspondant(e) dont je ne connais pas le statut me fasse part de regrets ou de compréhension : un arbitre n'a pas à déplorer l'attitude ou les défaillances d'une partie, il doit arbitrer » (Extrait d'une archive du service consommateur, fonds privé).

Les pratiques d'analyse et leur intégration dans un outil de gestion : prescrire.

Cette autorité ne se réalise donc plus dans la punition¹. Dès la fin des années 1980, les documents évoquent de moins en moins fréquemment le thème de la « responsabilité » face aux réclamations et, lorsqu'ils le font, ils soulignent le caractère collectif de celle-ci. Le contrôle social se fait plus « incrémental », moins « héroïque »². Cet élément est parfois rendu positivement par un appel à la « solidarité » professionnelle : « Le client nous juge solidairement responsables de la qualité fournie. Soyons solidaires pour le satisfaire »³.

Pourtant, dès les années 1990, cette exhortation est déjà dépassée par de nouvelles méthodes gestionnaires de contrôle et de mise au travail fondées sur le modèle des compétences⁴ et reposant sur l'utilisation d'indicateurs quantitatifs de contrôle de la production. Les organisateurs vont d'abord tenter de greffer la réclamation sur cette nouvelle technologie d'organisation, en la faisant devenir un « indicateur prégnant »⁵.

¹ Ce qui n'implique pas, par ailleurs, la disparition du thème de la « faute professionnelle » (Chateauraynaud, F., 1991. *La faute professionnelle*. Métailié, Paris).

² Sur le contrôle social incrémental (*incremental*) et héroïque (*heroic*), voir Coleman, J. S., 1990. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, p. 278 *sqq.*

³ « Projet d'entreprise des télécoms », Télécom, 1986, p. 29, FP.

⁴ Zarifian, P., 2001. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Liaison, Paris.

⁵ Boussard, V., 2001. « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants ». *Sociologie du travail* 43 (4), 533-551.

Le 15 mars 1993, la direction générale lance la construction d'ARTIC, application informatique destinée à permettre « la mise en place de la comptabilité et de l'exploitation des réclamations dans l'ensemble des régions ». Le document produit pour l'occasion par le pôle « valorisation des données clientèle », hébergé au sein d'un domaine au nom tout aussi évocateur, le « domaine analyse, remontées et suites », souligne la double nature des réclamations : « Chaque lettre de réclamation reçue par [l'entreprise] contient d'une part une réclamation qu'il faut traiter (enquête, réponse), d'autre part une information brute que [l'entreprise] doit exploiter pour améliorer son service¹. »

L'extraction de « l'information brute » implique un travail de traduction puisque la réclamation « n'est pas exploitable en tant que telle » : « Pour [qu'elle soit] exploitable, il est nécessaire de la *reformuler* pour enlever les effets de style, l'agressivité et disposer d'une synthèse claire, facilement réutilisable et relativement normalisée [et de] la *codifier* pour l'enregistrer sur la base de données des motifs de réclamation². »

Les chargés de traitement sont donc invités à « tracer » les réclamations dans le système d'information. Car, une fois traitée, la réclamation fournit « des éléments de pilotage à court terme pour les plaques, les Directions Régionales et la Direction Commerciale [...] ; à moyen et long terme pour la Direction Commerciale et la Direction Générale, dans l'élaboration de la stratégie nationale future du groupe ».

La première indication concerne leur nombre. Au début des années 1990, l'entreprise « estime recevoir [...] entre 100 000 et 500 000 réclamations [par an] mais n'en connaît pas le nombre exact ». Mais les organisateurs s'intéressent surtout aux « motifs » de mécontentement des clients : au moment où la validation marchande des produits n'est plus garantie par une situation de monopole, « il devient de plus en plus nécessaire de les exploiter précisément ». Les réclamations sont ainsi mobilisées pour évaluer la qualité des différents produits et services, afin de fournir des éléments de prescription³.

Ce dernier usage gestionnaire, consistant à traiter les réclamations en les assimilant à des *insatisfactions* de la clientèle, est aujourd'hui dominant. On le retrouve dans de nombreuses entreprises⁴. C'est dans ce régime pratique, que nous proposons de saisir comme « un cadre », que se déploie aujourd'hui la « réaction économique » chez Energie et Télécom.

3. La réaction de Goodman comme « cadre ».

¹ « ARTIC », AN, fonds ENSPTT, 20020187/34.

² « ARTIC », AN, fonds ENSPTT, 20020187/34.

³ Les réclamations s'inscrivent dans des démarches qualité et des normes internationales encourageant leur usage prescriptif. ISO 9000 fait une place au traitement et à l'analyse des réclamations. En 2004 une autre norme (ISO 10002:2004), actualisée en 2014, est dédiée au traitement des réclamations. Ces deux normes insistent sur la dimension prescriptive des réclamations.

⁴ Cf. Chapitre 3.

« Ainsi donc l'érudition, le sérieux du métier historique, n'est que la moitié de la tâche ; et, de nos jours, la formation d'un historien est double : elle est érudite et, de plus, elle est sociologique¹. »

Quels enseignements peut-on tirer de ce détour historique ? Comment rendre raison de ces différentes manières de traiter les réclamations observables dans l'histoire des services du téléphone ? En quoi l'enquête historique contribue-t-elle à une sociologie de la réaction ? Dans cette partie nous tenterons de formuler, dans un langage analytique adéquat, quelques propositions théoriques sur lesquelles nous appuierons la suite de notre raisonnement (3.1). Enfin, nous reviendrons sur les propriétés principales de la forme de réaction aujourd'hui dominante (3.2).

3.1. Les cadres sociaux de la réaction.

Pas plus que la réclamation n'est monosémique, la réaction économique n'est un phénomène univoque. A l'issue de notre détour historique, il est même possible d'en distinguer trois différentes². Nous les nommons en référence à des personnalités qui ont joué un rôle dans leur application dans les services du téléphone pour les deux premières ou, pour la dernière, en référence à un consultant qui a contribué à en élaborer et à en diffuser la doctrine au niveau international³ (tableau 13).

Tableau 13. Trois types de réaction économique.

	Réaction de Mandel	Réaction de Théry	Réaction de Goodman
Aléa signalé par la réclamation	Faute	Panne	Insatisfaction
Action compensatrice	Punition	Réparation	Satisfaction
Mode de production du service	Importance des acteurs humains	Importance des dispositifs mécaniques	Valorisation concomitante de l'humain et du mécanique (Système ⁴)
Régulation	Disciplinaire	Techniciste	Systemique

¹ Veyne, P., 1976. *L'inventaire des différences. Leçon inaugurale au Collège de France*. Editions du seuil, Paris, p. 12.

² Cette liste n'a évidemment rien d'exhaustif. Elle se contente de recenser les formes rencontrées lors de l'enquête menée dans le secteur de la téléphonie. Il est donc possible d'en envisager d'autres. Cependant, pour des raisons que nous expliciterons plus avant, il n'est pas interdit de penser que celles-ci sont en nombre fini.

³ Cf. chapitre 3.

⁴ Cf. chapitre 6.

Ces trois types de réaction sont le produit d'autant de *cadres*, au sens de Goffman, qui permettent de saisir la réclamation et de l'affilier à un traitement. Le cadre est un « dispositif cognitif et pratique d'organisation de l'expérience sociale qui nous permet de comprendre ce qui nous arrive et d'y prendre part. Un cadre structure aussi bien la manière dont nous définissons et interprétons une situation que la façon dont nous nous engageons dans un cours d'action¹ ». Le concept, initialement forgé par Gregory Bateson², est repris par Goffman dans l'un de ses derniers ouvrages³.

Ces « cadres de réaction » définissent le périmètre des réclamations légitimes et constituent un régime de compréhension des aléas auxquels elles font référence. Ils renvoient à des espaces praxéologiques dans lesquels la réclamation reçoit une signification particulière et qui permettent la gestion collective de l'évènement « un client réclame ». Dans la réaction de Mandel, l'aléa principalement envisagé est la *faute* d'un travailleur. Dans celle de Théry, c'est la *panne* d'un dispositif technique. Enfin, dans celle de Goodman, c'est l'*insatisfaction* du client. C'est au sein de ces cadres, en tant qu'agencement de pratiques relativement cohérentes, que se détermine la valeur de la réclamation ; c'est en leur sein que celle-ci reçoit un *sens* et une *importance*.

Sur un plan analytique, les cadres permettent de faire le lien entre la réclamation et « ses suites ». Cependant, le concept est plus souple et moins ambigu que celui de *fonction*, connoté par ses usages mathématiques et son rôle dans le lexique théorique du fonctionnalisme : en l'état, il permet de ne pas préjuger de l'intégration des différentes composantes de la réaction dans un schéma d'ensemble orienté vers une fin. En ce sens, le concept de cadre constitue un outil adéquat pour la sociologie de la réaction économique (encadré 9).

Encadré 9. Exemple d'analyse de cadre : la réaction de Mandel.

¹ Joseph, I., 1998. *Erving Goffman et la microsociologie*. Puf, Paris, p. 123.

² Bateson développe ce concept dans un article intitulé « Une théorie du jeu et du fantasme » dans lequel il s'interroge sur la capacité des individus à reconnaître, dans le comportement et le langage d'autrui, quelque chose comme des signaux destinés à communiquer et à définir une *situation*. Ce questionnement lui serait venu en janvier 1952, lors de sa visite du zoo Fleishhacker à San Francisco au cours de laquelle il aurait « vu jouer deux jeunes singes ; autrement dit, deux singes engagés dans une séquence interactive dont les unités d'actions, ou signaux, étaient analogues mais non pas identiques à ceux du combat. Il était évident, même pour un observateur humain, que la séquence dans sa totalité n'était pas un combat ; il était évident aussi que pour les singes eux-mêmes ceci était un « non-combat ». Or, ce phénomène n'est possible que si les organismes qui s'y livrent sont capables d'un certain degré de métacommunication, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'échanger des signaux véhiculant le message : « ceci est un jeu. » » Ces éléments de métacommunication forment un *cadre* qui permet d'interpréter une situation sociale. Bateson, G., 2008 [1972]. « Une théorie du jeu et du fantasme ». *Vers une écologie de l'esprit*. Editions du Seuil, Paris, p. 249. L'intérêt notable des penseurs du symbolique pour la question du jeu (Lantz, P., 1996. *L'investissement symbolique*. Puf, Paris, p. 56 et suivantes) est sans doute lié à cette intense production de *signes* au moment du jeu.

³ Goffman, E., 1991 [1974]. *Les cadres de l'expérience*. Les éditions de minuit, Paris.

La grammaire normative du cadre mandelien, qui permet aux acteurs de la réaction de traiter la réclamation comme la dénonciation d'une faute de service, place en son centre le principe de *responsabilité*. Il permet d'interpréter les événements qui surviennent dans le cadre comme relevant de l'action volontaire. Pour cette raison, il vise uniquement les composantes organiques et conscientes du système productif et s'est logiquement imposé à une époque, celle de la commutation manuelle, où celles-ci dominaient le procès de production. En ceci, il est proprement *social*. Si l'on suit le lexique de Goffman, les cadres sociaux sont ceux qui permettent de comprendre des événements « animés par une volonté ou un objectif et qui requièrent la maîtrise d'une intelligence ». Ils « impliquent des agencements vivants, et le premier d'entre eux, l'agent humain » en tant que celui-ci est à l'origine d' « actions pilotées¹ ».

Dès lors, il trouve, dans la punition, son prolongement naturel. Ainsi que l'indique Paul Fauconnet, la faute, la responsabilité et la punition sont des notions indissociablement liées : « la responsabilité est communément entendue comme la propriété qu'a une personne de devoir légitimement supporter une peine ; dans l'usage, les mots *responsable* et *justement punissable* sont largement synonymes² ». Sur un plan technique, le cadre mandelien repose sur l'infrastructure de ce qu'Alvin Gouldner nommait la « *Punishment-Centered Bureaucracy* » qui se distingue des autres types (*patterns*) de bureaucratie « in that responses to deviations take the form of *punishments*³ ». La terminologie est frappante : en évoquant ces « réponses » à ces « déviations », elle semble anticiper Hirschman⁴.

Cette manière d'envisager les pratiques de traitement des réclamations n'est pas propre aux services du téléphone des années 1930. Elle se retrouve, par exemple, dans les usages gestionnaires des réclamations de l'Illinois Central Railroad au milieu du XIX^e siècle. JoAnne Yates signale une circulaire de 1857 rédigée de la main du directeur des transports de la compagnie qui lie explicitement réclamation, faute et punition :

« Complaints have been repeatedly made to this office of the neglect in the past of Baggage Masters of Pass[enger] Trains to deliver articles placed in their charge for point

¹ Goffman, E., 1991 [1974]. *Op. cit.*, p. 31.

² Fauconnet, P., 1928. *La responsabilité. Etude de sociologie*. Felix Alcan, Paris, p. 7.

³ Gouldner, A. W., 1955. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Routledge & Kegan Paul, London, p. 207. Rappelons que Gouldner caractérise ses types en fonction de la participation des acteurs aux régulations de l'organisation et des effets des régulations sur ceux-ci. Il en distingue 3 : la « bureaucratie parodique » (*mock bureaucracy*, p. 182 *sqq.*), la « bureaucratie participative » (*representative bureaucracy*, p. 187 *sqq.*) et la « bureaucratie punitive » (*punishment bureaucracy*).

⁴ Néanmoins, le modèle de la bureaucratie punitive ne semble connaître, chez Gouldner, que deux formes : le sous-modèle « disciplinaire » (lorsque le management utilise la punition pour faire respecter les règles par les travailleurs) et le sous-modèle « revendicatif » (lorsque les travailleurs cherchent à faire respecter les règles en punissant le management). Ainsi défini, la « *Punishment-Centered Bureaucracy* » exclue l'influence du destinataire de la production, du *client*. L'introduction du client suppose sans doute un certain nombre d'aménagements dans les pratiques de gestion, mais l'infrastructure gestionnaire reste la même.

along the Road. A repetition of this will be followed by the dismissal of the person found to have neglected his duty¹. »

On retrouve la même volonté de mobiliser « la censure vigilante du public », pour reprendre l'expression de Mandel, à travers l'introduction de dispositifs de délation dans divers secteurs. Susan Strasser mentionne ainsi l'existence d'une boîte dans laquelle les visiteurs d'une exposition commerciale new-yorkaise de 1910 pouvaient dénoncer un exposant sur la simple base de soupçons :

« A booth at the 1910 Domestic Science and Pure Food Exposition at Madison Square Garden invited fairgoers to inform on their retailers by placing comments in a box. "If you are suspicious of your tradesman," read the sign, "write your complaint and drop it here²". »

La punition est une prérogative du chef. La réalisation de la réaction de Mandel repose donc sur une forme sociale mobilisant des figures d'autorité. Les textes la documentant recommandent de placer l'enquête disciplinaire sous la supervision des supérieurs³. Le fonctionnement de la réaction produite par le « service des tables » dans les années 1920 peut être schématisé de la façon suivante (figure 7). L'opératrice du multiple transmet le réclamant au service des tables (1). En cas de suspicion de faute, l'opératrice des tables saisit la surveillante (2) qui procède à une enquête et punit la fautive (3). Si la faute l'exige, que sa nature excède les capacités disciplinaires de la surveillante, celle-ci peut saisir le contrôleur du bureau central (3') qui, sur la base d'une étude du dossier constitué par la surveillante et l'opératrice des tables, punit l'opératrice fautive (4').

¹ Cité dans Yates, J., 1989. *Control through Communication. The Rise of System in American Management*. John Hopkins University Press, Baltimore-London, p. 107-108.

² Strasser, S., 1989. *Satisfaction Guaranteed. The Making of the American Mass Market*. Smithsonian Institution Press, Washington-London, p. 262-263.

³ « Le service des réclamations et le rôle des surveillantes », *op. cit.*, p. 360.

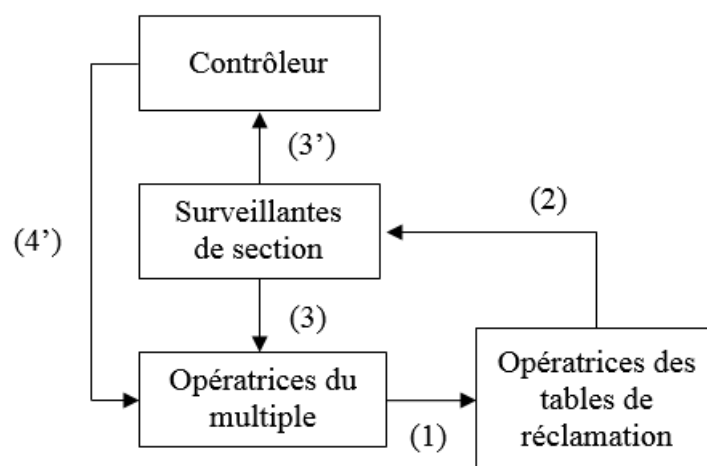


Figure 7. Forme sociale de la réaction de Mandel (tables de réclamations, 1922¹)

Le cadre repose sur une technologie, une forme sociale et une doctrine qui permettent de réaliser son usage gestionnaire. Dans le cadre mandelien, ces éléments sont agencés pour punir.

Cohérence et référence : la robustesse du cadre.

Les cadres ne sont pas, ou pas uniquement, des événements mentaux. Goffman soutient plutôt que « toute définition de situation est construite selon des principes d'organisation qui structurent les événements [*with principles of organization which govern events*] [...] et notre propre engagement subjectif² ». Les cadres sont donc le produit conjoint de la structuration des événements et de l'engagement subjectif de l'acteur. Aussi, si ce dernier participe à la construction du sens du cours d'action dans lequel il s'engage, tout réaménagement de l'expérience doit tenir compte de « l'ameublement du monde³ » tel qu'il existait préalablement à celle-ci. En ce sens, le concept de cadre permet de reconnaître une épaisseur matérielle au monde social.

Outre ces dimensions *référentielles*⁴, le cadre doit, s'il veut perdurer, manifester un certain degré de logique interne. Cette logique n'est pas celle, pure et immaculée, étrangère aux errements du langage naturel, de Frege ou du Cercle de Vienne. Il s'agit d'une logique *pratique*, « au double sens du terme » dirait Bourdieu, en ceci qu'elle « repose sur le principe de l'économie de logique », qu'elle « suppose le sacrifice de la rigueur au profit de la simplicité et de la généralité », tout en manifestant une certaine « *cohérence*⁵ » :

¹ Réalisé sur la base des indications fournies dans : « Le service des réclamations et le rôle des surveillantes », *op. cit.*.

² Goffman, E., 1991 [1974]. *Op. cit.*, p. 19 [p. 10].

³ L'expression est de Bertrand Russell (cf. Russell, B., 1991 [1919]. *Introduction à la philosophie mathématique*. Payot, Paris).

⁴ En tant qu'elles font *référence* au monde réel.

⁵ Bourdieu, P., 1980. *Op. cit.*, p. 144-145.

« [L]es systèmes symboliques doivent leur *cohérence pratique*, c'est-à-dire leur unité et leurs régularités mais aussi leur flou et leurs irrégularités, voire leurs incohérences, les unes et les autres également *nécessaires* parce qu'inscrites dans la logique de leur genèse et de leur fonctionnement, au fait qu'ils sont le produit de pratiques qui ne peuvent remplir leurs fonctions pratiques qu'en tant qu'elles engagent, à l'état pratique, des principes qui sont non seulement cohérents – c'est-à-dire capables d'engendrer des pratiques intrinsèquement cohérentes en même temps que compatibles avec les conditions objectives – mais aussi pratiques, au sens de commodes, c'est-à-dire aisément maîtrisés et maniables parce qu'obéissant à une logique pauvre et économique¹. »

En l'espèce, nous le verrons, le principe d'économie de logique se devra d'être nuancé. Si ce *sens pratique* fonctionne sans doute ainsi à l'échelle de l'expérience individuelle commune, la saisie d'objets plus abstraits ou la coordination d'un grand nombre d'agents, bref, les investissements consentis pour instaurer ou maintenir un cadre organisant l'expérience de nombreux agents impliquent un degré d'abstraction susceptible d'imposer une importante consommation de logique scientifique. Mais l'importance du principe établi par Bourdieu demeure : les cadres se doivent d'être *conséquents* et *cohérents*, tenir compte de la structuration du monde et de celle de l'engagement subjectif de l'agent. Jusque dans les errements et les approximations qu'ils autorisent, ils sont (main)tenus par une forme de *logique* liée aux exigences pratiques et morales de la situation. Dès lors, n'importe quel cadre ne peut être impunément apposé sur n'importe quelle situation². L'agent qui, à l'instar du professeur retrouvé nu à minuit dans le dortoir des filles chez Putnam, mobilise un cadre cohérent mais inadéquat, se retrouve, pour parler comme Goffman, à côté de la plaque (*out of touch*), s'exposant à de lourdes conséquences sociales³.

Sans les nier, ces points limitent les usages stratégiques possibles des cadres. Ainsi que le remarque Daniel Cefaï, la démarche pragmatiste de Goffman « a peu à voir avec l'idée que

¹ Bourdieu, P., 1980. *Op. cit.*, p. 145.

² Sur les situations voir Goffman, E., 1988 [1964]. « La situation négligée ». In : Goffman, E. *Les moments et leurs hommes*. Editions du Seuil, Paris, 143-149. Pour un approfondissement de la notion de situation, on lira : Fornel, M. de, Quéré, L., 1999. *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*. Editions de l'EHESS, Paris.

³ Dans *Meaning and the Moral Sciences*, Hilary Putnam imagine une situation dans laquelle un professeur est retrouvé entièrement nu dans le dortoir des filles à minuit. Admettons que, sommé de s'expliquer, le professeur fournisse l'explication suivante : il été découvert nu dans le dortoir des filles à minuit parce qu'une fois découvert, étant dans l'impossibilité de se déplacer plus vite que la vitesse de la lumière, il n'a pas pu se rhabiller ou sortir du dortoir avant qu'on ne le voit. A sa décharge, ajoute-t-il, rien ni personne ne peut se déplacer plus vite que la lumière. Son explication est sans doute *vraie* mais elle n'a rien de socialement valable : mobilisant un cadre naturel en lieu et place d'un cadre social, le professeur se retrouve *à côté de la plaque*. Ainsi que l'écrit Putnam : « If we ask why professor X was in this shocking, we might want to know what sort of motives, or intentions, or neuroses, or *anyway* psychological causes brought about this state of affairs », plutôt qu'il produise une explication faisant référence à une loi physique pour nous apprendre que celle-ci s'applique aussi à son cas (Putnam, H., 1978. *Meaning and the Moral Sciences*. Routledge, London, p. 42-43)

des acteurs stratégiques utiliseraient des outils cognitifs pour construire une réalité sociale¹ ». Goffman ouvre précisément son ouvrage sur une critique du théorème de Thomas. Robert Castel a même montré qu'une lecture structuraliste de Goffman était possible². Nous proposons une autre voie : celle de l'anthropologie technique³. A notre sens, les implications du concept de cadre ne peuvent être pleinement comprises sans insister sur la question du rapport pratique que l'acteur entretient au monde. En tant que médium entre l'engagement subjectif de l'acteur et les événements du monde, en tant que vecteur des échanges entre l'homme et son milieu, la technique constitue est à la fois ce qui produit et fait tenir le cadre.

Aussi, s'il est certainement possible d'innover en matière de cadres, pour perdurer plus de quelques instants le cadre se doit de résister aux *épreuves* auxquelles le soumettent les individus. A notre sens, la « dureté » des cadres procède plus d'un principe général de *praticabilité* que d'un impératif (restreint) de justification, qui ne constitue qu'une épreuve parmi d'autres⁴. La réaction est adoptée et maintenue pour ses effets concrets, sa capacité à déployer un rapport opératoire au monde, sa *robustesse*, au moins autant que pour sa *cohérence* interne et sa capacité à satisfaire l'esprit⁵.

Cadres de réaction et Histoire.

Comment expliquer, dès lors, les changements de cadres de réaction ? Notre hypothèse est que les changements de cadre ou leur maintien sont liés à leur capacité d'articulation avec le « projet productif » de l'organisation dans laquelle ils s'intègrent. Pour comprendre le cadre de réaction, il convient de le replacer dans l'économie générale des pratiques agencées par l'organisation à des fins productives.

¹ Cefai, D., 2007. *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*. La découverte, Paris, p. 559. Pour un commentaire éclairant sur la sociologie des cadres de Goffman, on lira avec profit les pages 555 à 562 et Gardella, E., Cefai, D., 2012. « Comment analyser une situation selon le dernier Goffman ? De *Frame Analysis* à *Forms of Talk* ». In : Cefai, D., Perreau, L., (dir). *Goffman et l'ordre de l'interaction*. CURAPP-ESS, CEMS-IMM, Paris, 233-265.

² Sur une toute autre partie de son œuvre cependant. Cf. Castel, R., 1990. « Institutions totales et configurations ponctuelles ». In : Castel, R., Cosnier, J., Joseph, I., 1989. *Le parler frais d'Erving Goffman*. Edition de minuit, Paris, 31-43.

³ Bidet, A., 2001. « Le travail et l'économie, pour un regard anthropologique ». *Sociologie du travail* 43, 215-234, p. 217 sq.

⁴ Boltanski et Thévenot s'intéressent à des « actes justifiables [...] en tirant toutes les conséquences du fait que les personnes sont confrontées à la nécessité d'avoir à justifier leurs actions, c'est-à-dire non pas à inventer, après coup, de fausses raisons pour maquiller des motifs secrets, comme on trouve un alibi, mais à les accomplir de façon à ce qu'elles puissent se soumettre à une épreuve de justification » (Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. *Op. cit.*, p. 54). Tout en souscrivant pleinement au passage, nous suggérons de replacer l'épreuve de justification dans l'ensemble des épreuves auxquelles se soumettent les cadres. En dépit des pétitions de principe consistant à évoquer les « paroles » et les « actes », la projection de la catégorie de « justification » et le rapport au monde entendu comme « dispute », implique une représentation discursive du monde social. En restant à ce niveau analytique, purement langagier, les auteurs du concept de « cité morale » tombent (partiellement) sous le coup de leur propre critique.

⁵ Ce qui n'implique pas que les cadres ne soient pas fondamentalement ambigus en tant qu'ils représentent « des dispositifs d'attribution du sens » autant que « des pièges et des manipulations » (Joseph, I., 1989. « Erving Goffman et le problème des convictions ». In : Castel, R., Cosnier, J., Joseph, I. (dir). *Le parler frais d'Erving Goffman*. Editions de minuit, Paris, 13-30, p. 14).

Les changements observés au cours de l'enquête historique ne procèdent pas d'une raison agissante dans l'histoire. Ils ne constituent pas non plus les différentes étapes d'un schéma d'évolution. Si, comme nous l'avons suggéré auparavant, ils peuvent être mis en correspondance avec les modes de production, rien n'indique que s'impose, à chaque époque, un cadre unique. Plusieurs cadres ont pu coexister au cours d'une période. La domination d'un cadre est, en soi, un évènement historique qu'il convient d'expliquer.

Cadres de réaction et gestion.

Le cadre de réaction ne désigne pas une intention managériale. Il est, à ce titre, essentiel de distinguer le cadre des « opérations de cadrage » réalisées par les acteurs intéressés aux *manipulations*¹. Un même cadre peut être investi de différentes idéologies économiques. Le cadre représente une forme stabilisée d'organisation de l'expérience à laquelle participent tous les acteurs impliqués dans la réaction. Ainsi, à travers le concept de réaction, il s'agit de penser la contribution de tous les acteurs, indépendamment de leur position dans la division hiérarchique et fonctionnelle des activités (mais dans la mesure des moyens pratiques que leur confère cette position), dans le maintien ou l'évolution du cadre².

Le cadre est structurant : il faut considérer ce que le cadre autorise, ce qu'il interdit et ce qu'il impose. Mais le cadre est vulnérable : nous tenterons de montrer que la forme spécifique que prend le travail de traitement chez Energie et Télécom est liée aux efforts de préservation du cadre goodmanien. Cette hypothèse revient à *tenter de lire les évènements classiquement recensés par le sociologue du travail* (division du travail, formes de valorisations de la tâche, écart en travail prescrit et travail réel, etc.), y compris ceux qui pourrait être lus comme autant de dérogations au cadre, *comme une manière de participer de la préservation de la valeur des réclamations comme insatisfaction* et donc, de la préservation du cadre goodmanien.

Mon hypothèse est que la valeur que reçoit la réclamation dans le cadre goodmanien est conditionnée par une organisation et une forme du travail de traitement spécifique qui doit respecter un critère central : permettre l'association sémantique entre la réclamation (R) et l'insatisfaction de la clientèle (I). Comment le travail de traitement des réclamations, en dépit des difficultés pratiques qui se posent à lui, permet-il le maintien de l'équation $R = I$, sans laquelle la réclamation ne compte plus ? Voici une question à laquelle doit se confronter la sociologie de la réaction.

3.2. Quelques propriétés de la réaction de Goodman.

¹ Goffman parle de « fabrication ». Cf. Goffman, E., 1991 [1974]. *Op. cit.*, p. 93 *sqq.*

² Le concept de cadre et l'interrogation sur les contributions de chacun au maintien du cadre permet de poser la question de l'inscription conjointe des individus dans un cours d'action commun. Cette thèse fait l'économie de la question trop complexe de la *volonté* des individus de participer au maintien du cadre : elle se contente de constater que les pratiques individuelles contribuent au maintien ou au changement du cadre. »

Dans cette partie, nous proposons de nous arrêter sur trois propriétés de la réaction de Goodman établies grâce à la comparaison permise par la mise en perspective historique. Cette forme de réaction est marquée par la rhétorique de la satisfaction (1). Sur un plan hiérarchique, l'association de la réclamation et de l'insatisfaction engendre une dynamique contradictoire de délégation de la tâche de traitement, la réclamation se valorisant à mesure que son traitement se dévalorise (2). Sur un plan fonctionnel, l'activité de traitement s'y divise entre travail de résolution et travail d'analyse (3).

(1) *Rhétorique de la satisfaction et organisation sémantique du travail.*

L'idée que la satisfaction du consommateur constitue un aiguillon pour le producteur est une idée ancienne. Les industriels français du début du XIX^e siècle savaient déjà l'importance de se conformer au désir du consommateur : Jean-Antoine Chaptal conférait déjà à cette idée la force de l'évidence lorsqu'il écrivait, au début du XIX^e siècle, que « le fabricant doit étudier le goût très variable du consommateur et y conformer ses produits ». Il ajoutait : « on ne peut trop se pénétrer de cette vérité, que le fabricant ne travaille que pour le consommateur, et que, par conséquent, il doit se conformer à ses goûts¹ ». Weber semble même considérer la vérité de Chaptal comme une composante du processus de rationalisation des pratiques capitalistes lorsqu'il évoque ce « jeune fils issu de l'une de ces familles marchandes [traditionnelles] qui quitta la ville pour s'installer à la campagne, choisit avec soin les tisserands dont il avait besoin, renforça de plus en plus leur dépendance et le contrôle qu'il exerçait sur eux, éduqua ainsi des paysans à devenir des ouvriers, pris totalement en main la gestion des débouchés en traitant si possible directement avec les derniers intermédiaires, les magasins de détails, en démarchant en personne auprès des clients, en leur rendant visite régulièrement, une fois l'an, et fit surtout en sorte que ses produits soient "à leur goût" en adaptant leur qualité à leurs besoins et à leurs attentes [...]. On vit alors se produire ce qui arrive en tous lieux et en tous temps sous l'effet d'un tel processus de "rationalisation" : il fallut s'imposer ou disparaître² ».

Mais le paradigme actuel de la satisfaction est plus abouti. Il fait l'hypothèse que chaque expérience marchande est associée à un évènement mental qu'il est possible de coder de façon binaire (satisfaction/insatisfaction). Plus encore, ce contenu mental semble être devenu l'objectif du producteur. En matière de satisfaction, nous serions ainsi passés du verbe transitif à l'adjectif, du « client satisfait de *quelque chose* » au « client *satisfait* ». Entre les deux, la satisfaction du client semble être devenue un mot d'ordre général, indifférent au contenu de l'activité. Dans ce régime, que signifie que la réclamation soit une *insatisfaction* ? Quelle conséquence cette association sémantique a-t-elle sur la définition de l'objet de travail pour les agents impliqués dans la réaction ?

¹ Chaptal, J.-A., 1819. *De l'industrie française*. Antoine-Augustin Renouard, Paris, pp. 229-230.

² Weber, M., 2002 [1904-1905]. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Flammarion, Paris, p. 112-113.

La première traduction concrète de cette doctrine se lit dans les définitions de la réclamation élaborées par les organisateurs. On en trouve quelques exemples à partir des années 1990. Nous débuterons par celle-ci, plus tardive, retrouvée dans les archives d’Energie, date de 2008¹ :

« On entend par réclamation l’expression écrite ou orale d’un *mécontentement* de la part d’un client (pas nécessairement assortie d’une demande de retour explicite de la part du client) consécutif à : un engagement contractuel ou une disposition légale non respecté ou non satisfait ; une *insatisfaction* sur un service proposé ; un préjudice directement ou indirectement occasionné par une prestation ou un défaut de prestation *attendue* ; une *insatisfaction* sur la politique générale de l’entreprise ; et plus généralement, une réponse insatisfaisante (ou *jugée par le client* comme telle) à une demande se rapportant de façon directe ou indirecte à la fourniture / l’acheminement de nos énergies et à nos prestations de service². »

Les deux composantes de la définition de la réclamation sont le *mécontentement* et l’existence d’un *problème* dont il serait « consécutif ». La liste de motifs est déjà suffisamment large pour recouvrir un grand nombre d’évènements mais la volonté de *lister* témoigne d’une tradition taxonomique qui peut être vue comme une survivance des cadres antérieurs. Une liste est également présente dans une définition contemporaine, chez Télécom, qui distingue trois motifs de réclamation, le « *dysfonctionnement de processus* », le « *non-respect d’un processus* » et l’« *incompréhension du client* ».

A l’inverse, le laconisme des définitions actuelles témoigne de la trajectoire sémantique de la catégorie dans le cadre de Goodman : chez Energie, la réclamation désigne aujourd’hui « *toute expression explicite ou implicite d’une situation considérée comme anormale par le client et pour laquelle il attend une explication, une solution, ou toute autre forme de reconnaissance*³ ». Chez Télécom, elle renvoie à « *une insatisfaction signalée par un client. Cette insatisfaction constitue le motif principal du contact du client*⁴. »

Dans ces dernières versions, beaucoup plus sobres, le souci taxonomique est moindre et la définition se resserre sur la notion de mécontentement. Leur caractère extrêmement synthétique témoigne paradoxalement de l’élargissement considérable du spectre d’aléas susceptible de recouvrir la notion d’*insatisfaction*. Avec elle la réclamation est soumise à un principe d’*indétermination* : les problèmes que rencontre le réclamant sont *incertains* (ils ne peuvent pas faire l’objet d’une recension exhaustive, il ne rentre pas dans une liste finie) et que les situations dans lesquels ils se produisent sont *incommensurables* (dès lors, pour un problème

¹ Nous reviendrons sur les précédentes aux chapitres 3 et 4. Pour l’instant, ce petit recul historique est suffisant pour la démonstration.

² « Plan de Performance du Processus TRE », février 2007, Energie, je souligne.

³ « Cahier des Charges du Processus Traitement des Réclamations Clients », juin 2012, Energie, je souligne.

⁴ « Processus Traiter les Réclamations. Le Processus », janvier 2008, Télécom, je souligne.

identique, une solution qui conviendrait à Jacques ne conviendrait pas à Paul). La réclamation des cadres précédents et celle du cadre goodmanien s'opposent ainsi comme le droit objectif et le droit subjectif : le premier est objectivé dans un code, le second ne dépend que d'une opération de comparaison du destinataire du droit entre ses attentes et sa situation. C'est vers cette seconde alternative que la sémantique de la *réclamation* actuelle est résolument tournée : le client est devenu mesure de chaque chose. Dès lors, insiste la documentation interne, « La réclamation d'un client est toujours légitime¹ ».

Encadré 10. L'organisation sémantique du travail.

L'importance des ressources consommées pour mener à bien ce travail de définition intrigue. A en croire Laurent (RNP, 1^{er} niveau, E), qui a participé de près à l'élaboration de la définition de la réclamation chez Energie, elle procède d'un effort de synthèse des points de vue des différents protagonistes de l'entreprise et de la confrontation d'une « rationalité interne » et « externe »². Tout se passe comme si l'organisation du traitement des réclamations passait d'abord par un travail sur le sens des mots, par une intervention sur le tissu sémantique de l'activité. En modifiant le sens des mots utilisés, l'organisateur vise à réformer les pratiques dans leurs différentes dimensions (remplacement organisationnel, changement de l'esprit des pratiques, etc.). Cette *organisation sémantique du travail* passe par la stabilisation d'une définition de l'objet de travail des services-réclamations. Elle engage l'organisateur dans une recherche faite d'expérience et de traduction, qui s'apparente à la tâche du philologue :

« La définition de la réclamation peut être étroite, si on prend la signification latine et les racines de réclamation, il y a “*clamer*”, c'est-à-dire on s'exprime fortement, pour réclamer : dans l'attente de quelque chose en retour. Et la définition d'Energie est très bien, celle qu'a écrite Claude [RNP 1^{er} niveau, E], donc elle est vraiment très bien. Donc il y a “*réclamer*” : on clame, on s'exprime fortement, on attend quelque chose en retour [...] ne serait-ce qu'une reconnaissance de quelque chose qui c'est mal passé. Et puis il y a le mot “*complaint*” en anglais, qui est en fait un mot beaucoup plus tourné client. Je trouve que le mot “*réclamer*” est souvent lié à un aspect contractuel – c'est-à-dire que les engagements contractuels n'ont pas été tenus, donc on parle fort, on sait qu'on a un droit, et on le réclame – alors que le mot *complaint*, on est en droit simplement d'exprimer son *insatisfaction*, que ce soit de manière positive ou négative. L'expression

¹ « Guide Réclamations », version 13.1 du 09 octobre 2014, Energie, p. 3.

² « Mon rôle, ça a été de redéfinir le sens et la définition du mot réclamation avec une vision client et une vision interne. Quand je dis vision interne, c'est une vision conseiller donc on a fait des questionnaires, on a posé des questions aux clients qu'on a interrogés, à des conseillers, on a mixé si tout ça et on a identifié une nouvelle définition ou en tout cas, une vraie définition. » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E).

n'est pas obligatoirement négative, mais il y a quand même une insatisfaction, c'est-à-dire pour moi, un *gap* entre ce qu'on souhaite, ce qui est attendu (ce n'est pas la même chose) et ce qui est délivré par l'entreprise. Et là je vois une différence, parce que ce qui est attendu légitimement parce que ça a été exprimé dans le contrat, ou par une promesse plus ou moins claire, il peut y avoir un *gap*, dû à un dysfonctionnement de process. Mais il peut y avoir aussi une *insatisfaction*, une *complaint*, simplement parce que l'entreprise n'est pas en train de délivrer quelque chose qui est à la hauteur des *attentes* du client. » (Béatrice, RNP, T)

L'organisation sémantique du travail désigne ce travail sur les mots du travail qui a pour objectif de définir les buts et les formes que doit prendre le travail. En insistant sur la différence entre réclamation et complaint, en opérant ce glissement sémantique, Béatrice, entrepreneure institutionnelle importante dans l'importation et l'application du cadre goodmanien chez Télécom¹, tente de reconfigurer le travail de traitement. Dans la poursuite de cet objectif, la question du maintien du terme s'est posée, notamment chez Télécom dans les années 1990 : « Le terme réclamation est [...] fortement connoté. Il a parfois pour l'exploitant des rapports avec "dérangement" [survivance du cadre de Théry], voire "caprice"² » Le rapport de place institué par une telle organisation sémantique est structurellement équivalent à celui qu'entreprendrait « un enfant », « forcément irresponsable et sans recul », et « un adulte », « sûr de sa légitimité et de ce qui est bien pour l'autre ». L'auteur de la note en déduit la nécessité « de rétablir un équilibre réel entre les parties, qui ne peut se passer d'interrogations sur les termes utilisés », notamment « dans le domaine des réclamations³ ». Le mot « réclamation » sera finalement maintenu, mais son sens sera largement remanié.

Indépendamment de l'adhésion à une définition générale, ce travail de convention n'annule pas les désaccords quant aux qualités attribuées aux réclamations. Un premier aperçu du clivage existant entre les responsables nationaux du traitement des problèmes et les agents chargés de traiter les problèmes soulevés par les réclamations des clients peut-être restitué grâce au différenciateur sémantique d'Osgood⁴.

¹ Cf. chapitre 3.

² « Comment faire progresser FT avec les réclamations de ses clients », *op. cit.*, p. 26.

³ *Ibidem*, p. 26.

⁴ Ce petit indicateur ne saurait avoir d'autre valeur qu'exploratoire : les facteurs n'ont pas fait l'objet des tests traditionnellement nécessaires à l'élaboration d'un différenciateur sémantique. Cf. Osgood, C. E., 1952. « The Nature and Measurement of Meaning » *Psychological Bulletin* 49 (3), 197-237.

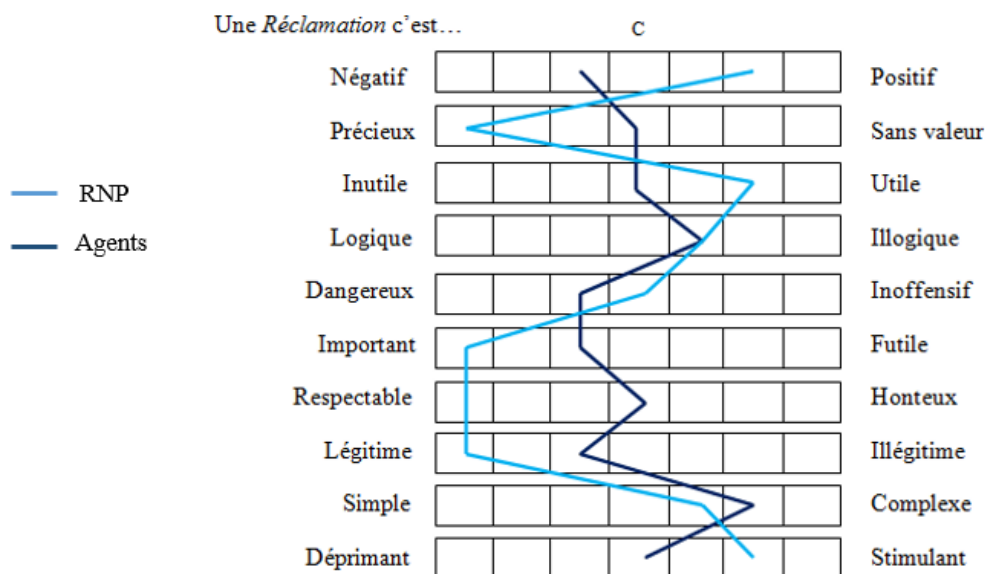


Figure 8. Différenciateur sémantique d'Osgood. « Une réclamation c'est... » (Energie)

Quatre RNP et six agents ont été interrogés. Chacun était invité à définir la réclamation en la situant, pour chaque couple d'adjectifs antonymes, dans la case qui lui semblait adéquate. On note que les choix des responsables nationaux, assurés de leur savoir et impliqués dans l'effort de reconfiguration sémantique de la réclamation, sont plus radicaux : l'ensemble des RNP interrogés ont jugé la réclamation « précieuse », « importante », « respectable » et « légitime ». Les choix des agents sont moins tranchés. Le profil sémantique qu'ils dessinent se distingue nettement sur le caractère « précieux », « utile », « important » et « respectable » de la réclamation.

Ces traces des désaccords sémantiques, relevées par le différenciateur, peuvent, nous le verrons, s'expliquer par le rapport que ces acteurs entretiennent, dans leur activité, avec la réclamation. Elles témoignent, en tout cas, des désaccords en dépit desquels le cadre de Goodman parvient à se maintenir. Se pose alors la question de savoir comment, en dépit de ces désaccords, les acteurs de la réaction parviennent à coordonner leur action en mobilisant ce cadre.

De Mandel à Goodman, une transformation des formes de l'enquête.

La définition de la réclamation comme *insatisfaction* introduit donc un important degré d'indétermination dans le contenu pertinent de celle-ci : dans la réaction de Mandel ou de Théry, le contenu des réclamations était évalué à l'aune de référentiels stables et maîtrisés par le professionnel qui constituaient un véritable lit de Procuste ; les réclamations qui ne cadraient pas avec cette trame étaient considérées comme irrecevables, infondées, illégitimes. Il était dès

lors possible de les ignorer¹. Au début du siècle, la société d'appareils photo Carl Zeiss se réservait même le droit « *de facturer aux réclamants les frais et les pertes de temps, souvent considérables, occasionnés par des réclamations non fondées*². » Un document signale que chez Télécom, « pour “mériter le label” de réclamation, les marques d'insatisfaction ou de désaccord des clients devaient satisfaire des critères de forme. Fixés unilatéralement par l'exploitant, ils étaient, bien que relativement proches, fluctuant dans le temps et hétérogènes géographiquement³ ».

La réaction de Goodman rend la réclamation, en tant qu'expression d'une insatisfaction (et donc, en creux, des désirs profonds de la clientèle), légitime *a priori*. A l'inverse de ce que prévoyait, par exemple, le décret de 1983 dans l'administration publique, les demandes répétitives ne sont pas ignorées : ces réitérations sont même l'objet d'une attention plus particulière encore. Ce mode de réaction participe d'un mouvement plus général, « la polarisation sur le client⁴ », faisant de l'expérience marchande, vécue du point de vue du client, l'aiguillon présidant à l'orientation normative de toute activité productive. Ce développement a rendu les référentiels antérieurs caducs ; dans le même temps, il a rendu obsolètes les procédures qui, en tant que cristallisations de ces référentiels, équipaient le jugement des agents chargés de la réaction. Le but du travail de traitement est dorénavant de « satisfaire le client », c'est-à-dire de répondre à ses « *attentes* ».

La réaction goodmanienne, articulée à la promotion de la réactivité des firmes, recentre l'activité des services-réclamations dans le schéma organisationnel. Avec l'impératif de satisfaction, les services-réclamations sont mis au centre des enjeux économiques de la firme :

« Ce qui donne le plus de sens, c'est de dire que toute entreprise a des objectifs de performance et que sans cette performance, l'entreprise peut être remise en question. Donc du coup, on rappelle aussi que la fidélité des clients est importante pour la survie de l'entreprise à plus long terme. Et qu'on ne peut pas négliger ce moment-là de la relation client parce que derrière, il y a de vrais enjeux... [*Tu rappelles que traiter les réclamations, ça participe de la performance de l'entreprise ?*] Tout à fait. Et pourquoi ? On le rappelle parce qu'on prend un peu d'avance quand on dit tout ça mais aujourd'hui Energie est un peu leader sur son marché, [...] mais demain ? Demain, si on prend pas ce coup d'avance, si on n'est dans cette prévenance, qui nous dit qu'un autre opérateur n'arrivera pas sur le marché et pourra prendre tous ces clients qui auront eu une

¹ Ce que prévoit explicitement le décret n° 83-1025 du 28 novembre 1983 : « Le décret veille [...] à ce que les garanties nouvelles données aux usagers ne compromettent pas le fonctionnement de l'administration. C'est ainsi que l'administration ne sera pas tenue d'accuser réception des demandes répétitives ou abusives ni de procéder, dans les mêmes cas, à l'audition des intéressés ».

² Zeiss, C., 1910. « Objectifs photographiques : catalogue P.185 », p. 74, fonds Marcel Bovis, CNAM. Cote : CNAM-MUSEE CM0.4-ZEI.

³ « Comment faire progresser FT avec les réclamations de ses clients », *op. cit.*, p. 12.

⁴ Selon l'expression utilisée par Dodier, N., 1995. *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Métailié, Paris, p. 57-58.

frustration à l'issue du traitement de réclamations et qui sauteront sur l'occasion pour partir ? Je pense que c'était important aussi de rappeler ces éléments-là. Car finalement, satisfaire le client pour satisfaire le client, je pense qu'une fois qu'on l'a dit, ça n'apporte plus forcément beaucoup de sens. Par contre, rappeler que derrière il y a des enjeux économiques aussi, même si l'humain bien sûr est important, ça donne un sens concret. » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E).

En s'affiliant au concept de satisfaction, la réclamation réussit sa conversion économique : autrefois rattachée aux relations administratives, elle devient un objet légitime des relations marchandes. Parce qu'elle s'inscrit dans un processus plus large de polarisation de l'activité productive sur le jugement du client, le paradigme de la « satisfaction du client », la réaction de Goodman confère une place de premier plan à la réclamation dans l'économie des retours, alors que cette dernière était maintenue dans un état de marginalité qui se traduisait par son confinement. A partir des années 2010, ce confinement qui pose problème. La division fonctionnelle du travail a contribué à isoler des réclamations qui ne peuvent être correctement résolues qu'en mobilisant tout un tas d'agents éparpillés dans l'organisation. Dès lors, les formations cherchent à convaincre les équipes que « la réclamation est l'affaire de tous » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T).

Néanmoins, ce cadre pose des problèmes pratiques spécifiques. Dans le cadre goodmanien, le client maîtrise le secret de la légitimité de sa plainte. Ce point le distingue des deux autres. La faute et la panne connaissent des définitions objectives en ceci qu'elles se cristallisent en référentiels objectivant leurs critères : la faute contrevient au règlement et le règlement est écrit ; la panne contrevient au bon fonctionnement et le bon fonctionnement se constate. Mais il est impossible d'accéder à la vérité de l'*insatisfaction* parce que celle-ci réputée se trouver dans l'esprit du client : le travailleur n'a accès qu'aux signes, que veut bien lui donner le client, d'un contenu mental dont il ne peut éprouver la réalité. L'acception goodmanienne de la réclamation comme insatisfaction soumet plus encore l'entreprise à l'aléa moral contenu dans la relation marchande : comment savoir si le client ne ment pas, n'essaie pas de me tromper, si je ne peux avoir accès à la réalité de son sentiment ? En ce sens, elle rend plus difficile encore la réponse pratique à l'objection d'Akerlof et contribue à la rendre plus prégnante.

(2) *La réclamation et le chef : une délégation paradoxale.*

Nous avons déjà relevé les affinités entre la réclamation et le chef : le client placé face à une situation qu'il juge inacceptable demande à voir le responsable, i.e. une personne désignée étymologiquement par la « charge de répondre ». Ces affinités semblent inscrites dans la pratique de réclamation elle-même et se lit dans des apostrophes passées dans la culture commune : on songe au « appelez-moi le directeur » du client irascible de la série télévisée

Palace ou au « *I want to see the manager* » de William Burroughs¹. Dans la littérature, les pratiques de traitement sont plutôt associées à des salariés de niveau intermédiaire : on songe au col blanc évoqué par Wright-Mills, qui « en sa qualité d'expert en réclamations, décidait s'il y avait lieu de rembourser le client ou d'échanger l'article² ». Hower range le « complaint handling » parmi les attributions du chef de rayon (*floorwalker*) des magasins Macy's du 19^e siècle³. Mais dans la triade du service, c'est bien le superviseur qui semble le destinataire des réclamations :

« [S]i les usagers sont fréquemment en rapport d'interactivité *directe* avec les prestataires [...], ils sont en relation *indirecte* avec ceux qui embauchent ou dirigent ces prestataires. C'est vers ces directions qu'ils se tourneront si le service n'a pas l'effet direct ou indirect attendu, c'est à eux qu'aboutissent finalement les "réclamations" plus ou moins virulentes, c'est avec eux que seront conclus les compromis ou accords à l'amiable, ou bien encore c'est eux qu'ils poursuivront en justice si de tels accords ne sont pas conclus⁴. »

Dans les cadres antérieurs, les pratiques de traitement des réclamations ont effectivement pu mobiliser des salariés d'un certain niveau hiérarchique. Le cadre de Mandel fait même du recours à la hiérarchie l'un de ses principes centraux. Les textes des organisateurs du service des tables des années 1920 convoquent régulièrement les travaux de Fayol⁵ et insistent, empruntant à une métaphore mi-mécaniste, mi-organiciste, sur la nécessité de voir les réclamations transiter par « les organes directeurs » de la machine organisationnelle :

« L'ensemble des réclamations parvenant aux organes directeurs d'une Administration permet d'apprécier les conditions de fonctionnement des divers rouages [...]. Or, les réclamations postales, télégraphiques et téléphoniques sont réparties entre divers organes de l'Administration, ce qui ne permet pas de dégager les conclusions qu'un seul examen d'ensemble met en évidence. Pour remédier à cet état de choses sans rien modifier aux conditions dans lesquelles il est donné suite aux réclamations habituelles, il a été créé un service central des réclamations dont la mission est de recueillir les plaintes des usagers, d'enquêter et de statuer sur ces plaintes dans le délai le plus bref ; le nouvel organisme permet au public de porter directement ses doléances au Chef de

¹ Burroughs, W. S., 1993 [1985]. *The Adding Machine. Selected Essays*. Arcade Publishing, New-York, p. 125.

² Wright-Mills, C., 1966 [1951]. *Op. cit.*, p. 200.

³ Hower, R. M., 1943. *History of Macy's of New York, 1858-1919. Chapters in the Evolution of the Department Store*. Harvard University Press, Cambridge, p. 195.

⁴ Gadrey, J., 1990. *Op. cit.*, p. 59, je souligne.

⁵ « L'amélioration des méthodes administratives. Seuls, le fayolisme et le taylorisme permettront de l'obtenir. » *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 23, juin 1925, 420-422 ; La surveillante, « Le fonctionnement du téléphone vu par une surveillante », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF*, n° 26, septembre 1925, 649-654, p. 652 sq.

l'Administration ; il permet à l'Administration d'exercer sa mission de redressement lorsque les réclamations mettent en évidence un mauvais service des agents, une organisation défectueuse, l'insuffisance des moyens d'action¹. »

Outre ces considérations fonctionnelles, la figure du chef est sollicitée, parce qu'à la manière des saints de Peter Brown, il paraît disposer d'un capital moral le qualifiant pour cette tâche². Le chef est réputé pour ses qualités de jugement, l'impartialité que lui confère l'éloignement des tâches d'exécution et l'autorité qui lui permettra de calmer le client et de faire en sorte que ses décisions soient suivies d'effets³. Il l'est aussi pour sa discrétion : « Ce qui se passait avant c'est que la réclamation c'était une ânerie qu'on avait faite, c'était une catastrophe et donc du coup ça ne devait être tenu que dans certaines mains. Des mains discrètes. Donc il y avait en gros que les responsables d'équipes qui s'occupaient des réclamations, parce que c'était un canal très spécifique » se souvient Olivier (RLP 1^{er} niveau, E). Ce circuit garantissait le statut du contact : il s'agissait d'une « vraie réclamation ». Le travail, lorsqu'il se réalisait sous la supervision du chef supposait donc un plus grand investissement que les autres demandes :

« Dans certains cas, le client écrivait directement au Chef de Centre qui était le chef du territoire géographique. Et ces réclamations-là, comme ça repassait pour relecture auprès du Chef de Centre, on y passait une journée : on reprenait l'historique du dossier depuis le début de la création, on prenait son numéro de sécurité de sociale (rires), tout ce qu'il fallait pour faire un dossier béton ! Et ce circuit-là était particulièrement regardé. Tout le reste était un petit peu noyé dans la masse. » (Olivier, RLP 1^{er} niveau, E).

Dans le cadre goodmanien, le traitement de la réclamation devient un sale boulot.

A priori, rien n'indique que, dans le cadre de Goodman, le traitement ne puisse pas revenir au chef. Les organisateurs américains, par le truchement d'un rapport du NBCCA⁴,

¹ « Service Central des réclamations », *Bulletin d'informations, de documentation et de statistique*, n° 2, Février 1935, Ministère des PTT, Paris, Imprimerie Nationale, p. 57-58, BHPT.

² Brown, P., 1981. *The Cult of the Saints. Its Rise and Function in Latin Christianity*. University of Chicago Press, Chicago.

³ « Une tactique fréquente consiste à confier la tâche à quelqu'un dont le statut permet d'apaiser le trouble d'une manière ou d'une autre. Dans certaines organisations officielles, la sale besogne échoit souvent à quelqu'un qui domine le jobard, en termes d'autorité, de deux ou trois échelons ; on suppose que ses paroles de consolation ou de réconfort auront d'autant plus d'impact qu'elles viennent de plus haut. Il semble également admis que des personnes d'un statut élevé sont plus aptes à faire face au danger moral qui consiste à s'attirer la haine d'autrui. » (Goffman, E., 1989 [1952]. *Op. cit.*, p. 287).

⁴ En décembre 1972, une émanation du Secrétariat d'Etat au Commerce créé par Richard Nixon en 1971, le « Sub-Council on Warranties and Guarantees » du « National Business Council for Consumer Affairs » (NBCCA) publie un rapport intitulé : « Product Warranties: Business Guidelines to Meet Consumer Needs » (NBCCA, 1972. *Product Warranties: Business Guidelines to Meet Consumer Needs*. U.S. Government Printing Office, Washington D.C). Ce sous-conseil du NBCCA est composé de dirigeants, la plupart PDG (CEO), de grandes entreprises américaines (Singer, American Motors, etc.) et d'un consultant. Le rapport avait été précédé, deux mois auparavant, par un autre, du « Sub-Council on Complaints and Remedies » jetant les bases de « Responsive Approaches to Consumer Complaints and Remedies ».

préconisent même de placer le service des réclamations dans une position organisationnelle suffisamment élevée, afin que ses agents disposent de l'*autorité* nécessaire pour résoudre les problèmes des clients : « An effective system of this type requires the full support of top management and it should be placed *at a high organizational level where the authority exists to insure that consumer problems will be solved.* » De cette manière, poursuit-il, les bénéfices du traitement des réclamations se feront ressentir pour les deux parties : « the consumer avoids unnecessary contacts and the warrantor gets an immediate *signal of trouble*¹ ».

Mais cette injonction se heurte à une contradiction. Ainsi que l'indique Charles (professeur de marketing) dans le cadre goodmanien, une part du travail de traitement est dévalorisée :

« Il faut voir ce qu'il se passe dans les organisations dès qu'on parle de réclamation. C'est absolument génial. [...] [Q]uand une réclamation arrive [...], ce sont des jeux psychologiques de guerre entre services, on se refile la "patate chaude"... il faudrait essayer de recenser toutes les expressions génériques pour parler de la réclamation : la "patate chaude", le "bâton merdeux"... moi j'en avais recensé, quand je travaillais chez Alstom, j'en avais recensé une quinzaine... ».

De nombreux passages du corpus de la sociologie des professions évoquent les contacts avec le client comme un risque pour la valorisation du métier du professionnel². C'est par lui que le professionnel se voit contraint de mettre les mains dans le « borbier des affaires humaines » (*the morass of human affairs*) évoqué par Abbott³. Goffman va partiellement en ce sens, lorsqu'il prétend que c'est le risque que le réclamant fait peser sur le « self » du modérateur qui fait de ce travail un *sale boulot* :

« [N]ous sommes liés par des liens sentimentaux : accepter d'être apaisé, quelque que soit l'importance de la perte subie, c'est, pour le modérateur, effacer toute identification émotionnelle avec elle ; mais si le jobard ne peut pas digérer le préjudice et si, d'une

¹ Pour le paragraphe : NBCCA, 1972. *Op. cit.*, p. 28, je souligne.

² La réclamation peut être lue comme une injonction normative externe et « les injonctions normatives externes sont des vecteurs de déstabilisation potentielle des professionnalités établies, héritées ou conquises. Et cela d'autant plus nettement qu'elles traduisent un mouvement général affectant les milieux de travail, qui se traduit par la progression de la concurrence et des pressions qui en résultent, du développement des logiques mercantiles et des contraintes de rentabilité qui en découlent, de l'individualisation et des implications managériales qui l'accompagnent, de la diffusion de la *logique du client* et des exigences pesant sur le travail qui en émanent, etc. » Pour autant, « le sens de ces évolutions doit être interrogé car si elles impliquent des mutations dans les manières de définir le travail, d'en évaluer l'exécution, de poser des critères de réussite, d'identifier les professionnels, elles ne dessinent pas nécessairement des mouvements convergents. Ce serait faire l'économie du travail d'enquête que d'en déduire une dérégulation des activités professionnelles et une normalisation croissante, qu'elle soit marchande ou managériale » (Boussard, V., Demazière, D., Milburn, P., 2010. « Introduction ». In : Boussard, V., Demazière, D., Milburn, P. (dir). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*. PUR, Rennes, 13-22, p. 18).

³ Abbott, A., 1988. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. University of Chicago Press, Chicago, p. 121.

manière ou d'une autre, il en arrive à être personnellement désorienté, alors le modérateur ne peut pas s'empêcher de se sentir coupable et concerné par son désarroi. C'est ce sentiment de culpabilité – cette petite dose d'engagement dans les sentiments [sic] d'autrui – qui rend la tâche du modérateur si désagréable chaque fois qu'elle s'impose. C'est cette incapacité à rester insensible à la souffrance d'autrui lorsqu'il vient frapper à votre porte qui fait de cette tâche un *sale boulot*. [...] [L]es personnes protégées par leurs fonctions n'aiment guère affronter ce genre de problème¹ »

Mon hypothèse est différente : c'est moins le contact qui est disqualifié que ce qu'il implique comme activité. Le cadre de Goodman, en définissant le travail de traitement comme une manière de « satisfaire le client », exige une forme de *servilité*, il donne au travail une dimension *ancillaire*. L'acceptation retenue de la satisfaction du client n'implique pas de recourir aux prérogatives disciplinaires ; elle n'implique pas non plus de recourir à ses compétences de jugement puisque les requêtes du client sont mécaniquement légitimes. L'accent mis sur la réparation du préjudice du client autorise, sous certaines conditions, la délégation de la fonction.

Dès lors, le problème principal de l'organisation du travail de traitement se pose ainsi : d'un côté, il convient de donner au client l'impression que son problème est traité à un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour qu'il se sente pris en considération ; de l'autre, il faut débarrasser le chef de cette tâche qu'il considère comme un *sale boulot* tout en conservant les bénéfices de la maîtrise de l'information contenue dans la réclamation. Mais comment déléguer le travail de traitement sans perdre la maîtrise d'une matière dotée d'une grande valeur gestionnaire ?

Encadré 11. *Jérôme Bonaparte face à un sale boulot.*

Dans son *Rapport sur l'exposition universelle de 1855* adressé à son oncle l'Empereur Napoléon III², Jérôme Bonaparte, président de la commission de l'exposition, met en avant une innovation parmi celles qu'il considère « comme les plus propres à indiquer la marche à suivre dans les expositions futures » (p. 2) : il s'agit d'un bureau des réclamations « destiné à satisfaire, autant que possible, aux exigences des exposants et du public. » (p. 70), s'inscrivant, avant la lettre, dans le cadre de Goodman. Jérôme Bonaparte le charge de « répondre aux demandes » (p. 70) les plus diverses mais aussi de « recevoir les plaintes et les observations des visiteurs » (p. 71), de les « juger » et d'en tenir « registre » afin que « chaque soir leur contenu [passe]

¹ Goffman, E., 1989 [1952]. « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec ». In : Castel, R., Cosnier, J., Joseph, I., 1989. *Le parler frais d'Erving Goffman*. Edition de minuit, Paris, 277-300, p. 287 puis p. 296 sq., je souligne.

² Toutes les citations qui suivent sont extraites de : Bonaparte, N.-J., 1856. *Rapport sur l'exposition universelle de 1855 présenté à l'empereur par S.A.I. le prince Napoléon, président de la commission*. Imprimerie impériale, Paris, CNAM.

sous les yeux du Commissaire général, [pour qu'il lui en fasse] un rapport », celles « reconnues justes [recevant] satisfaction immédiate ». Il ajoute :

« Par cet ensemble de mesures, je voulus tout à la fois faire droit aux réclamations fondées et éviter les longueurs et les formalités, qui sont, en général, le propre des administrations. Je crus par là répondre à ce besoin qui existe dans notre pays, à tous les degrés et dans toutes les classes, de faire des réclamations, sans bien souvent connaître ses propres affaires et uniquement pour se donner la satisfaction d'être en contact avec l'autorité. Ces fâcheuses habitudes ont fourni un travail énorme au bureau des réclamations. Si ce service n'avait pas été établi, tout notre temps aurait été consommé en réponses à faire aux renseignements souvent puérils qui étaient demandés. Quand on ne peut supprimer un mal, il faut le régler pour le limiter. C'est ce motif qui détermina la création de ce service spécial. » (p. 71).

Au-delà de ses fonctions les plus manifestes, le « bureau des réclamations » de Jérôme Bonaparte avait donc cet objectif d'éviter au président de la commission de « consumer » son temps « en réponses à faire aux renseignements souvent puérils », naissant de cette « fâcheuse habitude », ce « besoin qui existe dans notre pays, à tous les degrés et dans toutes les classes, de faire des réclamations ». L'objectif du service est de s'interposer entre l'*autorité* et le réclamant, ou mieux, de fournir une représentation de l'*autorité* que le réclamant recherche généralement afin de voir une situation changer en sa faveur ou « uniquement pour se donner la satisfaction d'être en contact » avec elle. Le bureau des réclamations est intrinsèquement un organe de délégation. Il permet à l'autorité de se départir d'une tâche jugée indigne. On ne sait d'ailleurs de quel mal (les maux soulevés par les réclamants ou simplement cette fâcheuse habitude de réclamer ?) le bureau des réclamations fut le remède...

Mais cette dynamique de délégation est paradoxale : si elle reconnaît le caractère indigne d'une part du travail de traitement, elle signale aussi l'importance de la réclamation comme support informationnel et comme *acte de reconnaissance d'une autorité*. Aussi, tout en organisant la délégation d'une part des tâches de traitement, Bonaparte organisa, par le biais du « rapport quotidien » la remontée d'information et la surveillance d'une pratique qui engageait son autorité. Comment le traitement des réclamations peut-il être tout à la fois considéré comme un sale boulot et une prérogative du supérieur hiérarchique ? Ce questionnement, s'il s'imposait à Bonaparte, s'impose tout autant aux organisateurs des grandes entreprises françaises, dont la structure hiérarchisée ne pouvait se soustraire aux difficultés pratiques soulevées par les affinités électives entre la réclamation et le chef.

La réaction de Goodman implique une définition du travail de traitement inacceptable pour un responsable hiérarchique : il s'agit moins de faire la démonstration de son autorité

(cadre de Mandel) ou de sa maîtrise technique (cadre de Théry) que celle de sa servilité. Une telle tâche devient progressivement indésirable pour le supérieur. Ainsi, la tâche se dévalorise à mesure que la réclamation prend de la valeur¹. Cette délégation pose de nombreux problèmes pratiques. Enquêter sur les formes que cette délégation paradoxale confère au travail de traitement revient à documenter une forme d'hybridation originale ; à tenter de fournir une réponse empirique à la question de Williamson.

(3) *La double nature de la réclamation : travail de résolution et travail d'analyse.*

Pour cette raison, le traitement des réclamations s'appuie, au cours de la réaction de Goodman, sur deux opérations distinctes : la première consiste à gérer les *problèmes* particuliers des clients ; c'est le *travail de résolution*. Il lui échoit tous les aspects les plus dévalorisés du travail : contact avec la clientèle, réponse au problème, etc. ; la seconde consiste à aménager la « remontée », selon le mot heureux utilisé par les acteurs, des informations contenues dans les réclamations, non sans les avoir purifiées de tout ce qui les rendait infâmes (notamment les « traces de lutte »), afin de produire un « *indicateur* » utile au « pilotage » de la firme ; c'est le *travail d'analyse*.

Cette distinction revient, *de facto*, à diviser la réclamation en deux. Dans le cadre goodmanien, l'insatisfaction est d'ailleurs rapidement conçue comme double : d'abord elle représente un *problème* concret rencontré par un client individuel, un préjudice qu'il convient de *réparer* ; ensuite elle représente une *information*, que l'organisateur peut utiliser pour *prévenir* l'apparition de problèmes identiques ou de nouveaux ou encore pour *innover*. Cette « *double nature de la réclamation* » est donc liée à la délégation paradoxale des pratiques de traitement : *les problèmes doivent descendre, les informations doivent remonter*.

A priori, rien n'indique que ces deux opérations doivent se traduire par une division du travail. Dans les faits, pourtant, on observe que ces deux activités sont attribués à des travailleurs différents : le travail de résolution, qui traite la « réclamation-problème » échoit aux « *résolveurs* » ; le travail d'analyse, qui traite la « réclamation-indicateur », revient aux « *analystes*² ». L'existence de cette division du travail et son rapport avec l'existence et le maintien du cadre de Goodman sont des questions qui seront traitées dans cette thèse.

Conclusion.

¹ Il n'y a là rien de contradictoire : le prestige d'un métier n'est pas mécaniquement lié au prestige de la matière qu'il travaille. Les diamants ont beau valoir beaucoup, peu de gens envient les mineurs d'Afrique du Sud.

² Ces catégories, « *résolveurs* », « *analystes* », « *réclamation-problème* », « *réclamation-indicateur* », nous sont propres. Elles ont vocation à se substituer aux appellations complexes et variables utilisées dans le vernaculaire des deux entreprises.

L'enquête historique proposée dans ce chapitre souligne trois points. D'abord, elle montre que la formalisation de pratiques de traitement des réclamations n'est pas directement le sous-produit d'une politique commerciale de « satisfaction de la clientèle » : elle s'est plutôt développée sous le coup des dérangements organisationnels (perturbation et/ou dispersion) que posaient les réclamations. Dans les deux entreprises, les réclamations ont fait l'objet d'une attention organisationnelle en raison du *potentiel de nuisance de la clientèle*. L'apparition d'organes de traitement des réclamations n'est donc pas nécessairement le produit d'une structure de marché ou d'une incitation politique les rendant opportunes ou nécessaires et la contrainte imposée par la clientèle n'est pas toujours « construite » : les réclamations sont, pour ainsi dire, parvenues à s'imposer d'elles-mêmes.

Ce chapitre illustre ensuite la variété des usages gestionnaires qui ont pu être fait des réclamations chez Télécom. Chacun de ces usages semble chargé de sa propre logique : il repose sur une structure organisationnelle et des travaux particuliers, confère un sens spécifique à la réclamation (*faute, panne, insatisfaction*) mais aussi un rôle au réclamant (dénonciation, veille technique, expression de son exigence commerciale) en dehors duquel son comportement est réputé illégitime. La diversité de ces usages fait éclater la conception monolithique de la « fonction de réaction » : différentes informations sont susceptibles d'être valorisées au sein de la réclamation, et différentes formes de « redressement » sont susceptibles d'être mises en œuvre en leur nom. Par ailleurs, à ce stade, la recevabilité des réclamations paraît bien plus déterminée par ces régimes pratiques et ce qu'ils imposent comme prismes à la relation que par la présence ou l'absence d'une quelconque propriété linguistique ou le statut du réclamant.

Cette variété des usages gestionnaires peut être organisée en utilisant le concept de *cadre* : il constitue un opérateur conceptuel adéquat pour réinscrire les pratiques de traitement dans leur milieu technique. L'enquête historique permet de faire ressortir les traits saillants de la *réaction de Goodman* dans lequel s'inscrivent les pratiques de traitement actuellement dominantes : ce cadre conçoit la réclamation comme l'expression d'une *insatisfaction*. Ce faisant, il donne au travail de traitement une dimension servile, lui conférant les propriétés d'un *sale boulot*, qui incite les responsables hiérarchiques à déléguer cette tâche. Néanmoins, il valorise dans le même temps la dimension informationnelle de la réclamation, dont il convient de conserver la maîtrise. Afin de composer avec cette tension, la réaction de Goodman suppose deux opérations distinctes : le *travail de résolution*, qui consiste à régler les problèmes concrets des clients pris individuellement afin qu'ils ne fassent pas défection, et le *travail d'analyse*, qui consiste à extraire et étudier le contenu informationnel de la réclamation pour le transmettre aux organisateurs.

Un moment Hirschman

« Il n'est pas interdit de penser que ce livre puisse même avoir une influence plus directe. En faisant ressortir le potentiel considérable que recèle celui des deux modes de réaction qui se trouve *négligé*, il encouragera peut-être certains lecteurs à recourir eux-mêmes, selon le cas, à la défection ou à la prise de parole. Telle est du moins l'étoffe dont sont tissés les rêves des auteurs¹. »

Il est difficile d'évaluer l'impact qu'*EVL* eut véritablement sur le comportement de ses lecteurs. Mais à considérer, en historien, la période de sa publication, il est possible de faire l'hypothèse que les années 1970 ouvrent quelque chose comme un « moment Hirschman » au cours duquel s'impose une conception de ce que sont les réclamations et de ce que doit être leur traitement. Ni l'homme ni l'œuvre ne sauraient être tenus directement responsable de ce « moment ». Mais ils en constituent des figures iconiques.

Le moment Hirschman est le produit de la convergence de trois phénomènes. D'abord, l'ouverture d'une *fenêtre d'opportunité politique*². C'est au cours de la décennie 1970 que les pouvoirs politiques se saisissent de la question des réclamations. Nous recenserons les quelques initiatives politiques qui ont participé de l'ouverture d'un espace de régulation³ dans lequel la voix du client pouvait recevoir une signification particulière. Si elles ne peuvent que difficilement être considérées comme premières, elles ont vraisemblablement accompagné le processus d'ouverture des organisations productives à une certaine conception du traitement en orientant vers elles le flux de réclamations (1).

Ces développements politiques s'appuient sur *une conception du consommateur et des relations marchandes directement empruntée au marketing scientifique*, qui se saisit, lui aussi, de la question des réclamations à partir des années 1970. L'intégration des réclamations dans le programme scientifique du marketing constitue un élargissement du périmètre du « *marketing concept* », cette « révolution copernicienne » qui, à partir des années 1950, avait contribué à faire tourner l'entreprise autour du consommateur⁴. L'élaboration d'une expertise sur le comportement de réclamation a permis au marketing de se faire le chantre de l'orthodoxie en matière de traitement des réclamations et participa de l'imposition du cadre Goodmanien (2).

¹ Hirschman, A. O., 1995a. *Op. cit.*, p. 135.

² Kingdon, J. W., 2014 [1984]. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Pearson, Harlow.

³ Cette dimension de la constitution politique des espaces de régulation est vraisemblablement un point aveugle de la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud. Cf. Paradeise, C., 2003. « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique ». In : Terssac, G. de (dir). *Op. cit.* 41-49, p. 42. Analyses des politiques publiques et sociologie économique se sont largement ignorées (François, P., 2010. « Politiques publiques et sociologie économique ». In : Boussaguet, L., Jacquot, S., Ravinet, P. (dir). *Dictionnaire des politiques publiques*. Presses de Sciences Po, Paris, 502-509). On notera le développement récent de réflexions cherchant à articuler les deux

⁴ Cochoy, F., 1999. *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*. La découverte, Paris, p. 135 sqq.

Enfin, c'est parce que le *champ organisationnel s'est progressivement saisi de la question des réclamations*, parce qu'il a intégré et traduit les enseignements du contexte politique et du champ scientifique, que le cadre goodmanien a pu, moyennant quelques aménagements, s'imposer comme le cadre dominant en matière de traitement des réclamations (3).

Cette histoire n'est pas uniquement hexagonale. Les solutions politiques, les développements scientifiques, voire les applications organisationnelles, avaient déjà été partiellement expérimentés outre-Atlantique. Il nous arrivera donc de faire référence au contexte américain tout en cherchant à tenir compte des effets d'importation liés à la transposition à la France d'idées et de principes élaborées dans un autre cadre national. Dans cette partie, nous tenterons de montrer comment s'est produit un contexte favorable à l'émergence du cadre goodmanien et à son imposition. Il n'est pas donné à tous les modes de réaction de *faire époque*. En somme, il s'agira de comprendre la manière dont le cadre Goodmanien a pu s'imposer au point de devenir *dominant*.

1. La constitution politique d'un espace extrajudiciaire de résolution des litiges marchands : construire la responsabilité du vendeur.

« Il est utile de distinguer les problèmes publics des problèmes privés. Telle est la raison pour laquelle je préfère recourir au terme de "problèmes publics" plutôt que de "problèmes sociaux". Tous les problèmes sociaux ne sont pas nécessairement des problèmes publics. Ils ne deviennent pas des enjeux de conflit ou de controverse dans les arènes de l'action publique. Ils ne s'achèvent pas parce que des administrations les maîtrisent ou parce que des mouvements travaillent à leur résolution. [...] Ce qui peut être saillant et visible à un moment donné peut ne plus l'être à un autre moment. Les enjeux vont et viennent, apparaissent et disparaissent, croissent et décroissent dans l'attention publique. Comment se fait-il qu'un problème émerge et gagne un statut public, s'imposant comme "quelque chose" à propos de quoi "quelqu'un" doit faire quelque chose¹ ? »

Nous l'avons vu : le contexte politique américain n'est pas étranger à l'intérêt que Hirschman porte à la *voiced*². A l'époque, le mouvement consumériste s'emploie à dénoncer la surdité des responsables des firmes aux réclamations de la clientèle. Dans les années 1970, les réclamants déçus de leur achat pouvaient encore se voir opposer l'ancienne maxime juridique issue de la *common law* : « *caveat emptor* », « c'est à l'acheteur d'être vigilant³ ».

¹ Gusfield, J., 2009 [1981]. *La culture des problèmes publics. L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique*. Economica, Paris.

² Voir chapitre 1.

³ Il s'agit d'une maxime relativement tardive (du moins, si on considère que la *common law* prend ses racines au 11^e siècle). Selon Hamilton, elle daterait de 1534 et proviendrait du traité de droit agricole (*Book of Husbandry*) d'un juge anglais du début du 16^e siècle, Anthony Fitzherbert. Cf. Hamilton, W. H., 1931. « The Ancient Maxim

L'entreprise morale de dénonciation des associations est rapidement relayée par des acteurs institutionnels. En 1968, le sénateur Warren Magnuson publie un ouvrage, récit de son exploration du « côté obscur du marché¹ », qui fait grand bruit. En 1973, Lewis Engman, alors président de la *Federal Trade Commission* et fervent défenseur de la dérégulation sous la présidence de Richard Nixon², s'insurge du fait qu'à son époque, en dépit des efforts politiques en matière de protection des consommateurs³, « for vast and increasing numbers of consumers with valid complaints, there is nothing to be done [...] other than kick the dog, yell at his children, and curse at his wife⁴ ». Devant un parterre d'assureurs, il propose alors d'élaborer un mécanisme de traitement des réclamations dont il fixe les standards : il devra être efficace, rapide, simple d'accès et peu onéreux. Il formule alors cette prophétie :

« For to the extent the consumer has been vulnerable, he is today actively and successfully offsetting that vulnerability. The consumer movement is not a passing phenomenon. It has already achieved a number of its purpose, and it will continue even more in the times ahead. I would not be surprised if, in not too many years, the notion of "caveat emptor" will have passed from the American scene. The concept of the wary buying should be replaced by that of the responsible seller⁵. »

La France s'inspirera largement de l'expérience américaine. A cette différence que les mouvements de consommateurs n'eurent pas, sous nos latitudes, la même vigueur qu'outre-Atlantique. Les instances de représentations ont, ici, largement précédé l'existence d'une base empirique⁶. La problématique de la protection du consommateur s'est donc imposée sur l'agenda politique d'une façon différente mais les politiques publiques ont été confrontées à la même question : comment construire la responsabilité du vendeur ?

1.1. La réclamation et le droit.

Caveat Emptor ». *Yale Law Journal* XL (8), 1133-1187. Le principe était bien intégré dans le droit américain et anglais dès la fin du 17^e siècle mais, ainsi que le relève Susan Silbey (1984. *Op. cit.*, p. 430), il n'empêcha pas un certain degré de protection du consommateur. Son succès « culturel » tient sans doute largement à sa mise en scène par les juristes proches du mouvement consumériste.

¹ Magnuson, W. G., Carper, J., 1968. *The Dark Side of the Marketplace: The Plight of the American Consumer*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

² Sa chronique nécrologique, parue dans le *Lakeland Ledger* du 14 juillet 1995, précise par ailleurs qu'il fut conseiller de l'assistant aux affaires consumériste du Président Nixon en 1970.

³ Comme la création, en 1964, sous la présidence Johnson, d'un "Committee on Consumer Interests" chargé d'enregistrer et de surveiller l'évolution des problèmes rencontrés par les consommateurs ou le vote de cinq lois consacrées à la protection du consommateur au Congrès en 1966.

⁴ Cité par Kendall, C. L., Russ, F. A., 1975. « Warranty and Complaint Policies: An Opportunity for Marketing Management ». *Journal of Marketing* 39, 36-43.

⁵ « Consumer vs. businessman ». *The Deseret News*, 8 juillet 1973, p. 17.

⁶ En France, « c'est [...] la puissance publique qui a fait exister à travers les instances compétentes, les "partenaires" ayant qualité à parler comme "consommateurs". [...] En l'absence de base sociale, c'est la création d'un espace institutionnel de représentation qui a permis dans les années 50 de faire apparaître ce groupe : les représentants désignés ont précédé les représentés ». Pinto, L., 1990. « L'invention du consommateur ». *Revue française de sociologie* XXXI (2), 179-198, p. 192.

Les pratiques de traitement des réclamations des clients, parce qu'elles relèvent d'un « règlement alternatif des litiges commerciaux » se déroulant loin des tribunaux, apparaissent de prime abord comme une pratique peu réglementée, voire une pratique hors droit¹. La réclamation n'ayant, par définition, pas été adressée à une juridiction légale, le législateur n'entreprendrait peu ou pas de rapport ni avec elle, ni avec ses modes d'instructions laissés à l'initiative des acteurs économiques.

Le mot « réclamation » releva pourtant du lexique juridique et procède d'une référence à un droit, fut-il imaginaire : on réclame « au nom de », la démarche faisant toujours appel à un principe de justice. Son usage commercial laisse néanmoins ouverte la question de ce principe, de ses fondements et de ses objectifs ; elle permet aussi de revenir sur notre problématique : sur quel fond institutionnel repose l'acte de réclamer ? La valeur et l'efficacité sociale de la réclamation prennent-elles leur source dans le droit ?

Si le terme « réclamation » est présent à 10 reprises dans 7 articles et 2 annexes du code de la consommation français, c'est essentiellement pour rappeler l'obligation de certains prestataires de fournir à leurs clients des *informations* relatives aux modalités de traitement que leurs plaintes reçoivent ou, le cas échéant, ne reçoivent pas. Ainsi de l'article R121-2-1² codifiant les « dispositions particulières aux contrats portant sur des services financiers » qui prévoit l'obligation pour tout fournisseur de service financier d'informer « le consommateur de l'existence ou de l'absence de procédures extrajudiciaires de réclamation et de recours accessibles et, si de telles procédures existent, de leurs modalités d'exercice ». Ces dispositions particulières portent sur des marchés précis et visent en particulier les prestataires de services financiers (art. R121-2-1), les fournisseurs de « biens meubles corporels » (art. L211-10) ou *les opérateurs de télécommunications électroniques* (art. L121-84-5). D'autres articles ont une portée plus générale, comme l'article L113-5³, qui interdit que le numéro de téléphone destiné à recueillir « les réclamations » soit surtaxé et prévoit qu'il soit indiqué « dans le contrat et la correspondance » entre le prestataire et le client⁴. Une autre obligation générale consiste en la mention d'une adresse de « l'établissement du fournisseur où le consommateur peut présenter ses réclamations⁵ ».

Mais ces dispositions apparaissent peu susceptibles, en l'état, d'encourager les réclamations ou l'établissement de procédures de règlement extrajudiciaire des litiges

¹ De nombreux textes ont souligné cette position marginale des procédures de résolution des disputes à l'égard du droit. Pour un résumé et une réflexion plus poussée : Edelman, L. B., Cahill, M., 1998. *Op. cit.*

² Décret n°2010-257 du 12 mars 2010 – art. 5.

³ Loi n°2008-776 du 4 août 2008 – art. 87 (V).

⁴ Tout manquement à cet article est passible d'une amende pouvant atteindre 15 000 euros pour une personne morale (article L113-6, promulgué par la loi n°2014-344 du 17 mars 2014, article 114). Dans le cas des télécommunications, cette disposition est renforcée par l'arrêté du 31 décembre 2013, pris par le ministre de l'économie et abrogeant celui du 1^{er} février 2002, prévoit qu'en matière de service téléphonique les coordonnées postales et téléphoniques ainsi que les heures d'ouvertures des services de gestion des réclamations soient indiquées sur les factures.

⁵ Article L121-19. Loi n°2010-853 du 23 juillet 2010 – art. 35.

commerciaux. Elles instaurent avant tout un droit à l'information pour le consommateur mais n'obligent pas les fournisseurs à se doter d'un service de traitement des réclamations ou à mettre en place des procédures spécifiques de règlement alternatif des litiges. Certaines reconnaissent cependant juridiquement la démarche du réclamant, considérée comme un repère temporel et inaugural : la réclamation signale alors officiellement l'ouverture d'un litige commercial¹.

Instrument maladroit pour se saisir des réclamations, le droit l'est aussi pour instituer des pratiques de traitement. Du fait de sa non-existence en droit libéral², l'entreprise n'offre aucune prise au législateur qui ne peut agir *directement* sur son organisation interne et notamment sur le sort qu'elle devrait réserver aux réclamations de sa clientèle. De ce point de vue, elle fonctionne comme un « ordre juridique » distinct doté d'une *relative* autonomie de gestion à l'égard de la législation. En matière de traitement des réclamations comme en d'autres, l'action des acteurs politiques va donc plutôt avoir pour objectif de développer des formes d'incitations auprès des acteurs économiques jouant ainsi d'une influence externe ou *indirecte*³. Les acteurs politiques aménagent ainsi des conditions dans lesquelles il devient opportun pour les entreprises de se doter d'organes de traitement.

Les mesures cadres, susceptibles de fournir des appuis institutionnels aux démarches de protestation de la clientèle, sont d'initiative européenne. Les principes d'information et les procédures de « règlement extrajudiciaire des litiges » (dites « procédures REL⁴ ») se sont renforcés et généralisés, notamment en 2013 par la transposition en droit français de la directive européenne « droit des consommateurs⁵ ». Il s'agissait de prolonger institutionnellement l'action des associations consuméristes en éduquant et informant les consommateurs, ce qui aurait un effet direct sur le volume de réclamation. Il s'agissait aussi d'établir des médiateurs autonomes et des instances de régulation du marché susceptibles de peser sur le développement

¹ L'article L211-10, spécifique aux fournisseurs de « biens meubles corporels », excluant explicitement l'électricité (art. L211-2), fait ainsi mention d'un délai « d'un mois suivant la réclamation de l'acheteur » au terme duquel, « si la réparation et le remplacement du bien sont impossibles, l'acheteur peut rendre le bien et se faire restituer le prix ou garder le bien et se faire rendre une partie du prix ».

² Robé, J.-P., 1997. « L'ordre juridique de l'entreprise », *Droits* 25, 163-177. La notion juridique de « société » ne permet pas une reconnaissance de l'entreprise comme *organisation*. La notion de « société » est traitée en droit comme un individu, une personne morale. Quant à la notion d'entreprise, sa mention n'implique pas sa définition : « Certes, les juristes butent sur l'entreprise dans tous les domaines du droit des affaires, ou du droit économique, mais la notion, toujours employée, n'est pas définie, ou l'est pour les besoins de la cause, sans souci de cohérence avec les conceptions que s'en font les autres branches du droit. » Robé, J.-P., 1995. « L'entreprise en droit », *Droit et société* 29 (29), 117-136, p. 118 ; voir aussi : Lyon-Caen, A. 2014. « Le droit sans l'entreprise ». In : Segrestin, B., Roger, B., Vernac, S. (dir). *L'entreprise : point aveugle du savoir*. Editions sciences humaines, Auxerre, 23-31.

³ « Le droit positif libéral influe sur l'organisation interne de l'entreprise de l'*extérieur*, par des normes régulatrices législatives ou réglementaires incorporant un autre équilibre politique que celui spontanément atteint dans l'entreprise. » Robé, J.-P., 2010. « L'entreprise comme institution fondamentale de l'échange marchand ». In : Hatchuel, A., Favereau, O., Aggeri, F., (dir). *L'activité marchande sans le marché ?* Presses des Mines, Paris, 110.

⁴ « ADR » en anglais, pour « *Alternative Dispute Resolution* ».

⁵ « Directive 2011/83/UE du Parlement Européen et du Conseil du 25 octobre 2011 relative au droit des consommateurs, modifiant la directive 93/13/CEE du Conseil et la directive 1999/44/CE du Parlement Européen et du Conseil et abrogeant la directive 85/577/CEE du Conseil et la directive 97/7/CE du Parlement Européen et du Conseil », Strasbourg, le 25 octobre 2011.

des pratiques de traitement. Il s'agissait enfin, d'intégrer la réclamation à l'instrumentation de l'action publique et la gouvernance du marché unique.

1.2. Lever les barrières de la réclamation et structurer l'offre de résolution des litiges.

La problématique de « l'accès au droit et à la justice » des consommateurs européens est relativement ancienne dans les hautes sphères politiques de l'Union. Une résolution du Conseil des Communautés Européennes du 14 avril 1975 reconnaissait déjà 5 catégories de droits fondamentaux pour le consommateur dont « le droit à la juste réparation des dommages par le biais de procédures rapides, efficaces et peu coûteuses¹ ». Elle prévoyait donc une levée des trois « barrières » (temps, efficacité, coût) s'opposant à la réalisation de ce droit pour favoriser l'accès des consommateurs à la justice. Elle fut suivie en mars 1981 d'un « deuxième programme pour une politique de protection et d'information des consommateurs ». Deux résolutions du Conseil devaient ensuite paraître, en 1986 et en 1989, reconduisant les principes des deux programmes précédents². Au milieu des années 1980, ainsi que le signale le livre vert présenté en 1993 et portant sur « l'accès des consommateurs à la justice et le règlement des litiges de consommation dans le marché unique », « l'objectif global reste clair : assurer que, dans toute la Communauté, les consommateurs puissent bénéficier d'un niveau de réparation identique dans l'ensemble³ ».

L'objectif était louable mais les solutions juridiques se révélèrent onéreuses : du fait de l'augmentation « prodigieuse » du contentieux et de la contrainte budgétaire pesant sur les états membres, les modalités extrajudiciaires (ou « informelles ») furent privilégiées en France et en Europe à partir de la fin des années 1990⁴, à l'instar de ce qui s'était produit des décennies auparavant aux Etats-Unis⁵. Même si certains auteurs avaient pointé les écueils de l'expérience américaine en matière d'*Alternative Dispute Resolution*⁶, la méthode restait perçue comme un

¹ « Programme préliminaire de la Communauté Economique Européenne pour une politique de protection et d'information des consommateurs » *Journal Officiel*, n° C92, 25 avril 1975, p.1-16, paragraphe 3 et 32.

² « Futures orientations de la politique communautaire pour la protection et la promotion des intérêts des consommateurs », le 23 juin 1986, parue au *Journal Officiel* n° C167 du 5 juillet 1986 ; « Priorités futures pour la relance de la politique de protections des consommateurs », le 9 novembre 1989 parue au *Journal Officiel* n° C294 du 22 novembre 1989. Ajoutons que c'est en 1989 aussi que fut créé le Service « Politique des consommateurs » (SPC).

³ Com(93)576, Bruxelles, le 16 novembre 1993.

⁴ On cite souvent la « Loi n°98-1163 du 18 décembre 1998 relative à l'accès au droit et à la résolution amiable des conflits ». Le développement des modes non-juridictionnels de règlement des litiges en général est souvent présenté comme « une réponse à la crise que traverse l'ensemble du service public de la justice » sous le coup, notamment, de la « formidable » augmentation du contentieux. Voir Camous, E., 2002. *Règlements non-juridictionnels des litiges de la consommation. Contribution critique à l'analyse des modes alternatifs de règlement des conflits*, Thèse de doctorat, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.

⁵ Les textes marquants en la matière sont le « Dispute Resolution Act » de 1980, « The Civil Justice Reform Act » de 1990 et « The Alternative Dispute Resolution Act » de 1998. Pour une analyse du cas américain : Abel, R. L., 1982. *The Politics of Informal Justice. Volume 1: the American Experience*. Academic Press, New-York.

⁶ Pour une dénonciation du rôle de la justice informelle dans la reproduction du capitalisme : Abel, R. L., 1981. « Conservative Conflict and the Reproduction of Capitalism: the Role of Informal Justice ». *International Journal of Sociology of Law* 9, 245-267. Pour une analyse nuancée qui invite à délimiter le champ de pertinence de l'ADR :

moyen de recours rapide, bon marché et efficace¹ et, en cela, répondait point par point aux trois « barrières » d'accès à la justice relevées par la résolution du conseil des communautés européennes de 1975. Les directives européennes cherchèrent donc, après avoir participé à l'homogénéisation de l'arsenal législatif en matière de protection du consommateur², à encourager les procédures de règlement extrajudiciaire des litiges en « consolidant les voies de recours ouvertes aux consommateurs³ ».

Une des mesures phares consista en la généralisation des dispositifs de médiation sur le modèle de l'*ombudsman* suédois. Originellement appliquée aux relations proprement administratives, la mesure fut transposée à la régulation des relations commerciales par l'instauration d'un « médiateur », selon le terme utilisé en droit français, propre à chaque marché, que le client peut saisir gratuitement⁴. On assiste ainsi, au tournant du siècle, à une multiplication des instances de médiation⁵. Réalisant le programme de désengorgement des tribunaux, « la médiation va servir à déjudiciariser en masse⁶ ».

Mais la création d'instances de médiation ne fit pas qu'encourager les règlements alternatifs des litiges marchands. Elle *organisa* l'expression du mécontentement des clients dans son ensemble et assigna, dans cette organisation, une place à la « réclamation portée à la connaissance de l'entreprise », lui conférant le statut de *passage obligé*. Les modalités actuelles d'intervention du médiateur, quel que soit le marché considéré, prévoient en effet que les consommateurs aient préalablement porté réclamation auprès de l'entreprise concernée par leur plainte. Les mesures ont ainsi instauré un véritable *circuit des plaintes* (figure 9) dans lequel la réclamation trouve une place définie : elle est une condition nécessaire à l'accès au médiateur (*ombudsman*) ; une forme élémentaire du litige commercial. C'est par cette production préalable que se signe l'ouverture d'un différend.

Edwards, H. T., 1986. « Alternative Dispute Resolution: Panacea or Anathema? ». *Harvard Law Review* 99 (3), 668-684.

¹ Carnevale, D. G., 1993. « Root Dynamics of Alternative Dispute Resolution: An Illustrative Case in the U.S. Postal Service ». *Public Administration Review* 53 (5), 455-461 ; Senger, J. M., 2004. *Federal Dispute Resolution: Using ADR with the United States Government*. Jossey-Bass, San Francisco.

² « Directive 2009/22/CE du Parlement Européen et du Conseil du 23 avril 2009 relative aux actions en cessation en matière de protection des intérêts du consommateur », *Journal Officiel de l'Union Européenne*, 1^{er} mai 2009, L110, p. 30-36. Dans l'esprit de l'article 153 du traité d'Amsterdam enjoignant tous les états membres d'assurer « un niveau élevé de protection des consommateurs ».

³ « Proposition de Directive du Parlement Européen et du Conseil relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation et portant modification du règlement (CE) n° 2006/2004 et de la directive 2009/22/CE (directive relative au RELC) », Bruxelles, 29 novembre 2011.

⁴ Le médiateur est indépendant. Il est cependant nommé par les entreprises du secteur considéré et son activité est contrôlée par la commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECM) composée de « hauts magistrats », de « personnes qualifiées d'horizons différents », de « représentants d'associations de consommateurs agréés », ainsi que de « représentants de fédérations professionnelles ».

⁵ Le principe de la médiation, i.e. de l'intervention d'un tiers dans les relations sociales, n'est pas nouveau. En France, on trouve des formes de médiation antérieures aux années 1990, en matière de consommation, mais elles ne rencontrèrent pas l'effet escompté. On songe notamment à l'instauration de la « Boite Postale 5 000 » que Michèle Guillaume-Hofnung décrit cependant comme un « échec » (Guillaume-Hofnung, M., 2015. *La médiation*. Puf, Paris, p. 39).

⁶ Guillaume-Hofnung, M., 2015. *Op. cit.*, p. 40.

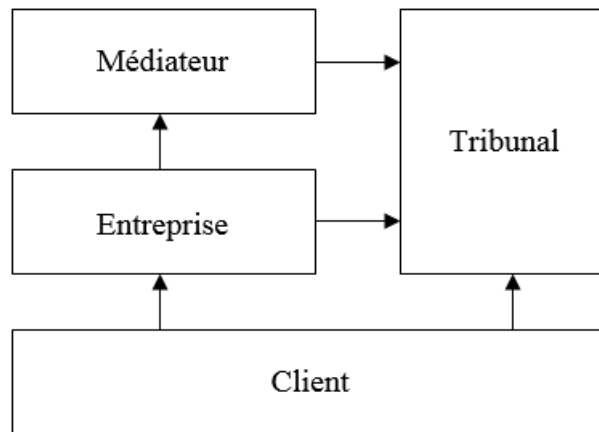


Figure 9. Une représentation graphique du « circuit des plaintes ».

La mesure, par incitation économique, impliquait une orientation massive des litiges vers les entreprises. Sur le schéma, les flèches représentent les chemins possibles pour une plainte. La distance géodésique pour atteindre le médiateur est de 2 : elle implique toujours de passer par l'entreprise. Le tribunal peut être saisi à tout moment mais son coût rend souvent cette solution moins attractive. Dans ce circuit des plaintes, le client est l'opérateur unique : il est le seul à décider de l'arrêt ou nom de la « montée en instance ». Si l'hypothèse de l'augmentation du nombre de réclamations a un fondement, il est fort à parier que cette organisation politique de l'expression du mécontentement en Europe y participa.

1.3. Un enjeu d'économie politique : enrôler l'« *empowered consumer* ».

Ces différentes mesures, directives et réglementations, concourent, avec des degrés de coercition variables propres à leurs natures, à « l'*empowerment*¹ » du consommateur européen sur le marché. Elles souhaitent contribuer à l'avènement d'un consommateur « capable » et « responsable » (*an empowered consumer*) défini comme un consommateur disposant de « vrais choix, d'une information fiable, de marchés transparents et de la confiance provenant d'une vraie protection et de droits bien établis² ». L'essentiel du travail institutionnel va alors consister à rééquilibrer les rapports de pouvoirs sur le marché.

Ce programme d'action politique procède d'une redéfinition de la problématique consumériste. Les premières versions de la problématique considéraient le « consommateur défavorisé » comme cible des politiques publiques. Caractérisé par la faiblesse de ses revenus, son âge avancé, son appartenance à un groupe minoritaire ou stigmatisé, son moindre niveau d'éducation, il s'agissait de le faire accéder au marché dans de bonnes conditions en agissant sur ses *attributs*. Après les années 2000, le problème s'est posé en termes de « consommateur

¹ Terme relativement intraduisible renvoyant à la « responsabilisation » mais aussi à « l'habilitation », à « l'autonomisation », au « renforcement des capacités ».

² Cf. « UE Consumer Policy Strategy », cité par Special Eurobarometer 342, *Consumer Empowerment*, TNS Opinion & Social, 2011, p. 5 (je traduis).

vulnérable », victime des « déséquilibres dans les relations marchandes¹ », passant d'une problématique formulée en termes d'*attributs* à une problématique formulée en termes de *situation*. Alors que le consommateur défavorisé est objectivement distinct du reste de la clientèle, tout un chacun peut se trouver en *situation* de vulnérabilité. Pour lutter contre cette vulnérabilité, il convient donc de mieux informer le consommateur sur la qualité des biens et services et sur les recours dont il dispose, de lui apprendre à lire des étiquettes, de le rassurer. Ces politiques signent une reconnaissance de la subjectivité du consommateur² et, sous l'influence du programme de recherche de l'économie comportementale (*behavioral economics*³), redéfinissent leurs objectifs et leurs leviers d'action.

Il s'agit de (re)donner confiance aux consommateurs achetant sur le marché intérieur donc, notamment lors des transactions transfrontalières⁴, mais pas seulement. L'idée est aussi de mettre au travail les compétences et les capacités dormantes des clients, susceptibles de jouer une part active dans le soutien de l'activité économique européenne : « *Clearly, consumers' skills and capacities represent an intangible stock of capital, as empowered consumers contribute to boosting market competition and innovation, by forcing businesses to strive to deliver value, thus strongly influencing economic growth and sustainability*⁵ ».

L'évocation de ces « compétences de consommateurs » est lourde de sous-entendus économiques. Elle suggère que les clients ne seraient pas uniquement les composantes individuelles d'une demande solvable mais aussi une force de travail politique et marchande : qu'ils auraient, dans une sorte de « démocratie de marché », un rôle actif à jouer dans l'amélioration des conditions économiques du marché unique. Par l'incitation ou, à tout le moins, la levée des obstacles pour faire valoir leur droit, les institutions européennes souhaiteraient mobiliser une armée de « consommateurs responsables et capables » susceptibles, notamment par leurs récompenses et leurs sanctions, de façonner « par le bas » un marché unifié, sûr, fonctionnel et dynamique. Les institutions européennes conçoivent, d'une manière très orthodoxe, « les marchés de consommation [comme] des systèmes complexes au sein desquels l'offre et la demande se rencontrent et le comportement des producteurs, prestataires de services, détaillants et consommateurs change constamment par un processus de *retour d'information*⁶ ». Par ces retours d'information et l'inscription systématique dans des procédures de règlement extrajudiciaire des litiges, les clients deviendraient de véritables *opérateurs de marché*, garants par leur action de l'effectivité d'un ordre économique vertueux :

¹ Baker, S. M., Gentry, J. W., Rittenburg, T. L., 2005. « Building Understanding of the Domain of Consumer Vulnerability », *Journal of Macromarketing* 25 (2), 128-139.

² Eurobarometer 342, *op. cit.*, p. 6-7.

³ Commission Européenne, *Consumer Affairs Conference*, « Behavioural Economics, so What: Should Policy-Makers Care? » Bruxelles, novembre 2010.

⁴ C'est l'une des deux grandes fonctions de la politique d'unification du marché intérieur européen. La seconde est de supprimer la concurrence économique déloyale entre Etats naissant des différences de législation en matière de protection du consommateur et de l'application inégale des directives économiques européennes. Cf. « règlement 2006/2004 » alinéa 2 et « directive 2009/22/CE ».

⁵ Special Eurobarometer, *Consumer Empowerment*, TNS Opinion & Social, 2011 p. 6.

⁶ Com(2008)31, p. 3.

« des marchés de consommation efficaces et réactifs dans l'ensemble de l'économie sont des facteurs essentiels pour la compétitivité et le bien-être des citoyens. Ils nécessitent des consommateurs responsabilisés, capables de choisir en connaissance de cause et de récompenser rapidement les opérateurs efficaces¹. »

Ainsi, l'UE tente d'aménager des conditions dans lesquelles les vertus du marché pourraient effectivement se réaliser par l'intermédiaire de l'action du client. Elle élabore ainsi une politique sur la base d'un « modèle de consommateur² », imaginaire et désirable, qu'elle annonce tout en cherchant à le susciter puis le mobiliser. Les thèmes du *prosumer*, de l'*empowered customer*, témoignent du renouvellement du profil du « profane imaginaire³ » qui, après l'*homo oeconomicus* standard, sert à la fois d'objectif et de postulat à la politique des consommateurs. En tentant de convertir les effets d'une attitude égoïste en bénéfices sociaux, elle ne s'éloigne pas de l'esprit libéral qui teinte traditionnellement les réformes européennes mais, à travers la figure du *réclamant*, leur donne un tour plus réaliste.

Intégrer les réclamations dans un instrument d'action publique.

Les instances européennes incitent en effet les Etats à intégrer les réclamations dans l'instrumentation de l'action publique, dans les outils utilisés pour gouverner le marché. A condition d'être comptabilisées correctement, ces réclamations pourraient constituer une source d'information quant au fonctionnement du marché. Ces dispositions font écho, avec un peu de retard, à l'insistance des juristes proches du mouvement consumériste américain pour faire des réclamations un indicateur du bon fonctionnement du marché ayant une incidence sur l'orientation des politiques publiques⁴.

Une telle quantification suppose cependant de fixer une définition. Une recommandation⁵ de la Commission Européenne, « relative à l'utilisation d'une méthode harmonisée pour classer les réclamations et demandes des consommateurs et communiquer les données y afférentes », publiée en 2010, en propose une : est considérée comme une réclamation toute « déclaration actant auprès d'un organisme de traitement des réclamations le mécontentement exprimé par un consommateur envers un professionnel, en particulier dans le cadre de la promotion, de la vente ou de la fourniture d'un bien ou d'un service, dans le cadre

¹ Com(2008)31, p. 3.

² Barlösius, E., 2013. « “Consommateurs imaginaires” – modèles de la politique des consommateurs. Une approche sociologique ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 199 (4), 68-77.

³ Gisler, P., Guggenheim, M., Maranta, A., Nowotny, H., Pohl, C., 2004. *Imaginierte Laien. Die Macht der Vorstellung in wissenschaftlichen Expertisen*. Velbrück, Weilerswist.

⁴ Andreasen, A., 1977. « Consumer Dissatisfaction as a Measure of Market Performance », *Journal of Consumer Policy* 1 (4), 311-322 ; Nader, L., 1981. *No Access to Law: Alternatives to the American Judicial System*. Academic Press, New York.

⁵ Rappelons que la recommandation désigne en droit européen un acte sans obligation légale et n'a pas, à la différence de la directive, force de loi.

de l'utilisation d'un bien ou d'un service, ou d'un service après-vente¹ ». Cette définition assez consensuelle, qui fait du *mécontentement* le plus petit dénominateur commun des réclamations, témoigne surtout de la reconnaissance institutionnelle de la pratique et de l'existence d'une forme organisationnelle associée (« organisme de traitement des réclamations »). Elle a essentiellement pour objectif de permettre une harmonisation des méthodes de recueil et de comptage. Ainsi, elle laisse entrevoir la possibilité de transformer le suivi des réclamations en instrument d'action publique, permettant la surveillance des entités nationales censées composer un marché unique.

Dans leur promotion des formes alternatives de règlement des litiges, ces incitations politiques ont conféré une existence et un statut à une pratique qui, de clandestine, est devenue *alternative*. En l'inscrivant dans un circuit normal et normé de formulation progressive de la plainte et de résolution du litige, elles ont contribué à ouvrir et à baliser un espace d'échange entre le client réclamant et la firme. Elles ont investi cet espace comme un lieu de production politique d'un marché juste et dynamique. Enfin, les institutions politiques ont cherché à faire de cet espace un point privilégié d'observation de l'état du marché.

2. La construction d'un objet économique intéressant : le rôle du marketing scientifique.

« *Complaints, like death and taxes, are inevitable*² »

Peut-on lire dans ce détournement d'un célèbre aphorisme de Benjamin Franklin, outre son contenu propositionnel, la volonté de s'inscrire dans les traces de celui qui incarne l'*esprit du capitalisme*³ ? Non seulement que les réclamations sont inévitables, mais aussi qu'elles concernent directement les firmes ? Son auteur se nomme John A. Goodman. Formé à la Harvard Business School, Goodman est un pionnier du management des réclamations aux Etats-Unis. Le cabinet dont il est cofondateur fut à la tête de l'une des premières enquêtes statistiques sur le sujet dans les années 1970. Elle avait été commandée en 1975, par le Bureau des Affaires de Consommation rattaché à la Maison Blanche, et donna lieu aux premiers papiers du marketing scientifique sur le phénomène. Goodman fut un « entrepreneur institutionnel⁴ » d'envergure : il se fit, par la suite, le chantre d'une certaine orthodoxie en matière de traitement des réclamations en publiant les résultats de ses enquêtes.

Certes, l'idée que les réclamations sont une contrainte inévitable de l'activité économique circulait de longue date. Dès 1917, William Henry Leffingwell la posait déjà

¹ « Recommandation de la commission du 12 mai 2010 relative à l'utilisation d'une méthode harmonisée pour classer les réclamations et demandes des consommateurs et communiquer les données y afférentes », *Journal Officiel de l'Union Européenne*, 2 juin 2010, L136, p. 2.

² Goodman, J., 2006. « Manage Complaints to Enhance Loyalty ». *Quality Progress* 39 (2), 28-34, p. 28.

³ Weber, M., 2002 [1904-1905]. *Op. cit.*

⁴ DiMaggio, P., 1988. « Interest and Agency in Institutional Theory ». In: Zucker, L. (dir). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments*. Ballinger, Cambridge, 3-21.

comme une contrainte de gestion propre à toute activité commerciale : « *No business can operate without complaints* » peut-on lire dans son *Scientific Office Management*. Cependant, elle s'impose avec une force renouvelée lorsque les politiques publiques aménagent les conditions d'un afflux massifs de réclamations. Du même coup, la seconde proposition de Leffingwell, selon laquelle « *the shrewd office manager aims to handle them promptly, satisfactorily and economically*¹ », reprenait elle aussi toute sa pertinence. Mais en quoi consiste cette gestion rapide, satisfaisante et économique des réclamations que les politiques appelaient déjà de leurs vœux ?

En se saisissant du phénomène, à partir des années 1970, le marketing scientifique va formaliser quelque chose comme une « bonne manière » de traiter les réclamations et militer pour un recentrement de ces pratiques dans l'organisation. Cette formalisation va mobiliser directement les ressources du marketing-discipline et recourir à la démonstration scientifique afin de présenter les réclamations comme un *objet économique intéressant* pour la firme. Il s'agit, pour le marketeur, de montrer comment la réclamation peut s'articuler au projet général que le marketing confère aux organisations productives et marchandes (satisfaire leur clientèle). Par l'action du marketing-discipline, la réclamation devient, dans un même mouvement, un objet d'étude légitime et un objet de gestion recherché.

L'apport des sciences mercatiques dans le développement des pratiques de traitement est ambigu, notamment parce que les premières études portent sur des dispositifs existants, ce qui prouve que la pratique de traitement des réclamations précède sa théorisation : pour une grande part, « l'universitaire est le parasite du savoir privé, qu'il recueille, inventorie, codifie, mais dont il n'est pas l'inventeur² ». Néanmoins, la formalisation et la publicité par la littérature mercatique de ces formes organisationnelles et de leur objet a certainement contribué à les diffuser et les systématiser. En la matière, l'apport du marketing scientifique se fera sur deux versants. Un travail symbolique d'imposition de définition de la réclamation comme « opportunité économique » ; le développement et la diffusion d'outils *ad hoc* destiné au traitement des réclamations³. En définitive, l'apport du marketing va consister à constituer ce défi que les instances politiques lançaient aux entreprises en orientant les plaintes des consommateurs vers elles en *opportunité commerciale*.

2.1. Le marketing relationnel et le magistère intellectuel de John Goodman.

¹ On notera que Leffingwell utilise, lui aussi, le triptyque « temps, efficacité, coût ».

² Cochoy, F., 1999. *Op. cit.*, p. 95.

³ Ce programme rejoint celui de la « performativité des sciences économiques ». Notre dernière distinction entre les idées et les outils recoupe celle, opérée par Michel Callon et Fabian Muniesa, entre « performation psychogène » et « performation matérielle » : Callon, M., Muniesa, F., 2013 [2009]. « La performativité des sciences économiques ». In : Steiner, P., Vatin, F. (dir.). *Traité de sociologie économique*. PUF, Paris, 281-315, p. 290-291.

Avant d'être une discipline, le marketing est une pratique. Les services de vente apparaissent aux Etats-Unis à partir de 1890¹. Mais les réclamations ne leur reviennent pas immédiatement. A la fin du XIX^e siècle, les pratiques de traitement des réclamations sont considérées comme des travaux administratifs plutôt que commerciaux. Cette division du travail est enregistrée par les écrits des continuateurs de Taylor : les réclamations sont l'objet d'une pratique de rationalisation chez William Leffingwell ou Lee Galloway, spécialistes des travaux administratifs, mais Charles Hoyt, adaptateur des méthodes de Taylor pour les pratiques de vente, semble les ignorer². Il faut attendre l'élargissement du marketing concept, et sa prétention à ordonner l'ensemble de l'appareil productif pour que les réclamations soient rattachés, dans les travaux pionniers de Percival White, aux services commerciaux³.

Le marketing scientifique, qui prend forme après la seconde guerre mondiale, n'accorde pas immédiatement une place à cet objet. Le premier moment fut même celui de son exclusion méthodique du domaine économique. La réclamation ne saurait être un objet de l'expertise des sciences de la relation marchande puisque, contrairement à l'« exit » qui est un phénomène économique, « voice » est un phénomène politique⁴. Réclamer ne rime économiquement à rien quand le meilleur moyen de sanctionner une entreprise génératrice de mécontentement est d'en changer. Le comportement du consommateur connaît dès lors deux modalités économiquement légitimes : le changement d'offreur (*exit*) ou la reconduite d'une transaction auprès du même fournisseur (*loyalty*). En situation de concurrence pure et parfaite, celle décrite par les modèles microéconomiques standards, la réclamation n'a donc aucune raison d'être : elle est au mieux « politique », comme une façon de la renvoyer à un ailleurs analytique.

La « petite transformation » ou le réencastrement de la relation marchande en marketing.

La « voix du consommateur » va voir son existence reconnue dans les années 1970 à la faveur de re-conceptualisation de la notion d'échange dans les sciences mercatiques. En 1975 paraît « Marketing as Exchange », un article dans lequel un doctorant de la Northwestern University, du nom de Richard P. Bagozzi, se propose « d'élargir » (*to broaden*) le concept d'échange, central depuis la fin des années 1950 dans la compréhension scientifique des

¹ Chandler, A., 1989 [1962]. *Stratégies et structures de l'entreprise*. Editions d'organisation, Paris, p. 531.

² Ainsi, on ne trouve aucune évocation de la fonction de traitement (« handling », « adjustment »), pas plus que de simple occurrence du mot « complaint » (et de ses variations : « complaints », « to complain », « complaining », etc.) ou « claim » dans Hoyt, C. W., 1913. *Scientific Sales Management. A Practical Application of the Principles of Scientific Management to Selling*. George B. Woolson & Co, New-Haven.

³ White inscrira durablement les pratiques de traitement parmi les travaux commerciaux (White, P., 1927. *Scientific Marketing Management. Its Principles and Methods*. Harper & Brothers, New-York). Même s'il ne le cite pas, le français Maurice Ponthière range, en 1935, le « contrôle des réclamations » parmi les fonctions commerciales (cf. Ponthière, M., 1935. *Le bureau moteur. Fonction et organisation des bureaux*. Delmas, Paris, p. 43 et 107).

⁴ Cette conception perdure même après la prise en compte des réclamations par les auteurs : « whereas exit is an economic action, voice is more a political phenomenon » (Fornell, C., Wernerfelt, B., 1987. « Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis ». *Journal of Marketing Research* 24 (4), 337-346, p. 339).

relations commerciales¹. Jusque-là largement influencé par l'économie classique et néo-classique, le marketing entendait l'échange commercial en un sens restreint, comme une *transaction* de biens tangibles entre deux acteurs rationnels. « En réalité, écrit Bagozzi, les échanges marchands sont souvent indirects, ils peuvent impliquer des aspects immatériels et symboliques et plus de deux protagonistes peuvent y participer². »

Le texte va connaître un grand succès³ et consacrer le déplacement de l'objet même du marketing : il ne s'agit plus pour les offreurs d'organiser un transfert de propriété par la vente mais de construire une *relation commerciale* ; il ne suffit plus de générer des profits par des ventes ponctuelles : il faut maintenir un stock de relations avec la clientèle relativement constant et susceptible de produire des revenus pérennes. Le succès du texte ne tient évidemment pas qu'au talent de Bagozzi, pas plus qu'aux évolutions propres au champ scientifique : il peut être directement rattaché aux évolutions des structures de l'économie américaine des années 1960-1970 qui connaissent, comme ailleurs dans le monde, un phénomène de *tertiarisation*. L'importance des services renforce l'intérêt porté aux dimensions relationnelles des échanges commerciaux dans le champ scientifique.

Ce glissement a nombre d'implications stratégiques pour les firmes. Les rapports entreprise-clientèle peuvent dorénavant être entendus comme un « système de contact », au sens de Luhmann, marqué par la répétition des interactions et, dans un environnement changeant ou incertain, par la variabilité du degré de dépendance mutuelle. Dès lors,

« Il ne serait pas très rationnel de la part des participants, étant donné cette interdépendance variable, de planifier tactiquement leur comportement en ne considérant qu'une seule procédure sans tenir compte du fait que le pouvoir peut se distribuer différemment lors des procédures ultérieures. Ils sont soumis à une loi : celle de devoir se rencontrer à nouveau, et cette loi les contraint à une *généralisation des perspectives*. Celui qui est en position de faiblesse en un moment précis peut, s'il n'est pas traité de façon loyale (*unfair*), tenter de se venger lors d'autres procédures ; du moins, à l'avenir, se montrera-t-il rigide, campé sur son droit et d'un abord difficile. Celui qui a, à l'instant, le haut du pavé doit d'abord réfléchir à cette possibilité de généralisation du conflit et cette réflexion peut lui suggérer d'être modéré dans l'usage des possibilités qui s'offrent momentanément à lui⁴. »

¹ Et la parution des travaux de Wroe Alderson (Alderson, W., 1957. *Marketing Behavior and Executive Action. A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Richard D. Irwin, Homewood) qui consacraient le « paradigme de l'échange » comme mode d'appréhension classique des comportements marchands.

² « In reality, marketing exchanges often are indirect, they may involve intangible and symbolic aspects, and more than two parties may participate. » Bagozzi, R. P., 1975. « Marketing as Exchange ». *Journal of Marketing* 39 (4), 32-39, p. 32.

³ A défaut d'un indicateur plus fiable, signalons que 2 026 citations de « Marketing as Exchange » étaient référencées dans *Google Scholar* en août 2016.

⁴ Luhmann, N., 2001 [1969]. *La légitimation par la procédure*. Presses de l'Université Laval, Laval, p. 67 *sq.*, je souligne.

La généralisation des perspectives évoquée par Luhmann, dans ce passage inspiré de la théorie des jeux répétés, a pu porter des noms différents : les organisateurs la nomment volontiers « orientation client » ou « sens du service ». Elle est progressivement devenue un axiome pour les marketeurs et les agents chargés d'entretenir les relations avec la clientèle.

Parce qu'elle se propose de « se mettre à la place d'autrui », qu'elle convoque la « mémoire des interactions », elle est une question fondamentalement morale. Cette posture du marketing comme garant moral des pratiques de vente est assez classique, pour ne pas dire constitutive de la discipline. La rupture avec la tradition marketing n'est donc que partielle. Les ventes forcées, les pratiques « contraires à l'éthique » et les « divers abus commerciaux » étaient déjà dénoncées par Percival White à la fin des années 1920¹. Mais au-delà, White conférait au marketing une fonction d'éthique générale censée préserver l'activité économique de l'entreprise de l'*hybris* des ingénieurs de la production grâce à la pondération du marché :

« Le marketing est centré dans tous les cas autour des besoins du consommateur. Cela représente un départ absolu de l'ancienne pratique consistant à faire du producteur le foyer de toutes les relations d'affaires. Il fournit un objectif défini fondé sur la logique des *faits durs* plutôt que sur les souhaits subjectifs de l'autocrate industriel². »

Cette conception s'intégrait dans un projet de contrôle de la firme par les services des ventes³. La recherche d'une connaissance fine des « agents de faibles envergure », les clients individuels, justifiait l'expertise du marketing auprès des « grandes » entreprises :

« La concurrence par la taille avait fini par produire des géants. Les doigts d'un géant sont puissants mais ils sont maladroits ; ils sont trop gros pour appréhender de toutes petites choses. La main de la grande entreprise pouvait bien empoigner le marché, elle restait malhabile lorsqu'il s'agissait de saisir individuellement les atomes constitutifs de celui-ci – les consommateurs – la connaissance individuelle des consommateurs, au tournant du siècle, restait encore le privilège des médiateurs marchands de petite taille qui, proches de leur marché, étaient mieux placés pour répondre aux attentes précises de la clientèle. [...] Comment concilier la puissance de la grande taille et la finesse de

¹ White, P., 1927. *Op. cit.*, p. 5. Pour une analyse plus complète de la pensée de White et son apport au développement du marketing, voir Cochoy, F., 1999. *Op. cit.*, p. 111 *sqq.*

² White, P., 1927. *Op. cit.*, p. 97-98, traduit et cité par Cochoy, F., 1999. *Op. cit.*, p. 113, je souligne. Un phénomène analogue s'observe dans l'industrie automobile, où la mobilisation du marché permet de tempérer les ardeurs prométhéennes des ingénieurs. Cf. Cousin, O., 2015. « L'économie organise-t-elle, structure-t-elle, limite-t-elle le travail ? ». Prendre position, atelier du Centre Emile Durkheim, 12 mars 2015.

³ Fligstein, N., 1990. *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University Press, Cambridge, p. 117 ; p. 123 *sqq.*

la petite dimension ? Tel était le dilemme que l'entreprise devait résoudre pour prendre définitivement la mesure des agents de faible envergure¹ ».

En France, les milieux organisateurs français avaient préparé le déploiement de ce programme dès les années 1930 en procédant à la critique des méthodes empiriques qui avaient alors cours dans les entreprises, comme le « flair commercial » : si celui-ci pouvait fonctionner à petite échelle et durant un court laps de temps, « ces prédispositions non accompagnées d'esprit scientifique ne peuvent plus conduire au succès les hommes qui ont actuellement à assumer la responsabilité d'un Service Commercial² ». Le marketing se proposait de trier, parmi les méthodes générées par l'empirisme des vendeurs, celles auxquelles il était possible d'offrir le soutien de la science. En matière de réclamations, il s'agit de prolonger le tour de force des *marketeurs* qui consistait, ainsi que l'écrit Franck Cochoy, à se faire « consommateurs à la place des consommateurs » en prétendant détenir, à travers la paire conceptuelle « satisfaction/bien-être », le monopole du sens du mécontentement du client³. C'est en ce sens que les réclamations pouvaient participer des « faits durs » évoqués par White, sur lesquels la connaissance commerciale devait s'appuyer.

Au cours du temps, l'intérêt du marketing pour les réclamations va être variable. Il est notable à partir du milieu des années 1970 au début des années 1980. En 1988, Alan Andreasen note déjà « a declining interest in the topic despite the existence of major unanswered questions of interest to business people, public policy makers and consumer interest specialists⁴ ». Il revient ensuite, au milieu des années 2000, par l'intermédiaire du thème adjacent du *service failure/service recovery*, dans lequel la réclamation trouve une place.

Le premier moment est celui d'une « découverte » de la « voix du consommateur », d'une évaluation de l'ampleur du phénomène et de sa compréhension. Les premiers articles concernent des études de cas examinant le phénomène à une échelle modeste, dans le secteur automobile ou des assurances et, jusqu'en 1976, la littérature sur la question est encore « relativement éparses et couvre [...] seulement un petit nombre de situations particulières⁵ ». Il faut dire que les pratiques n'ont alors rien de stabilisé. Enquêtant auprès de cinq entreprises vendant un produit identique au même prix, Kendall et Russ identifient, en 1975, cinq manières différentes de traiter les réclamations⁶.

¹ Cochoy, F., 1999. *Op. cit.*, p. 58.

² Fayol, H. J., 1942. *Applications des principes d'OST aux opérations commerciales*. Ecole d'organisation scientifique du travail, Comité national de l'organisation française (leçon n° 16). Il s'agit d'Henri Joseph Fayol (1899-1982), fils d'Henri Fayol (1841-1925).

³ Cochoy, F., 1999. *Op. cit.*, La découverte, Paris, p. 244 *sqq.*

⁴ Andreasen, A. R., 1988. « Consumer Complaints and Redress: What We Know and What We Don't Know ». In: Maynes, E. S., (dir.). *The Frontier of Research in the Consumer Interest*. American Council on Consumer Interest, Columbia, 675-722, p. 675.

⁵ « Yet, the literature on this mechanism in the consumer area is relatively sparse and until recently covered only a few special situations ». Ross, H. L., Littlefield, N. O., 1978. *Op. cit.*, p. 199, je traduis.

⁶ Kendall, C. L., Russ, F. A., 1975. *Op. cit.*, p. 39.

Le magistère intellectuel de Goodman.

Nous l'avons vu : à l'époque, les associations consuméristes dénoncent bruyamment les abus des entreprises à l'égard des consommateurs. Mais les pouvoirs publics manquent d'ordre de grandeur. Pour pallier cela, le bureau des affaires de consommation de la Maison Blanche (« White House Office of Consumer Affairs » ou « OCA ») lance, en 1975, un appel d'offre pour une enquête statistique d'ampleur nationale sur la question des réclamations et des pratiques de traitement qui y sont associées. Sans doute est-il partiellement déclenché en réaction à l'enquête du « Center for Study of Responsive Law » (« CSRL ») de Ralph Nader, lancée la même année. Dans tous les cas, le contrat de l'OCA est décroché par un institut de recherche privé basé à Washington D.C. : le « Technical Assistance Research Program » (TARP).

Le TARP avait été fondé quelques années auparavant, en 1971, par John Goodman et Marc Grainer. Ces deux diplômés du MBA d'Harvard cherchaient initialement à glaner des contrats gouvernementaux pour travailler à l'évaluation des politiques publiques sur la pauvreté. Lorsqu'ils décrochent le contrat de l'OCA, Goodman et Grainer réorientent leurs axes de travail : ils s'attachent les services d'un statisticien, Donald W. King et d'une juriste, Kathleen McEvoy et se rapprochent de « Market Facts Inc. », institut de recherche auprès duquel ils sous-traiteront la passation des questionnaires.

Les travaux menés à partir de 1975 donneront lieu à deux livraisons principales. En décembre 1976, un rapport intermédiaire, rédigé par King et McEvoy, intitulé « *A National Survey of the Complaint Handling Procedures Used by Consumers* », est remis à l'OCA¹. En 1979, paraît « *Consumer Complaint Handling in America* », le rapport final². Durant la décennie suivante, TARP reproduira la recherche au niveau national (en 1986) et international, devenant le cabinet le plus en vue sur la question. L'institut travaille à l'époque pour diverses grandes entreprises américaines (American Express, AT&T, General Motors, Marriott, etc.) et emploie 12 personnes à temps plein.

« *Consumer Complaint Handling in America* » est rapidement loué pour son sérieux : aux yeux des commentateurs, comme Ross et Littlefield, les 2 513 répondants sélectionnés aléatoirement sur la base d'un échantillonnage national par « Market Facts Inc. » font meilleure figure que les 2 419 répondants recrutés dans 34 villes par des activistes de « Call For Action » brièvement formés à l'enquête statistique qui fournissent la matière de recherche du CSRL³.

¹ TARP, 1976. « *A National Survey of the Complaint-Handling Procedures Used By Consumers* ». White House Office of Consumer Affairs, Washington, D.C.

² TARP, 1979. « *Consumer Complaint Handling in America* ». White House Office of Consumer Affairs, Washington, D.C.

³ L'enquête du CSRL est réalisée sous la direction d'Arthur Best, un juriste, et d'un marketeur du nom d'Alan Andreasen. Elle donne lieu à plusieurs articles d'Andreasen et à Best, A., 1981. *When Consumers Complain*. Columbia University Press, New-York (on trouvera une présentation de l'enquête quantitative du CSRL, p. 101 *sqq.*). Les résultats de l'enquête leur assureront une certaine reconnaissance scientifique. Mais la réception de Ross et Littlefield est relativement fraîche : ils condamnent la coloration idéologique de l'enquête et l'amateurisme dont les équipes de recherche ont fait preuve. Ross, H. L., Littlefield, N. O., 1978. *Op. cit.*, p. 199.

Les *scholars* et praticiens vont aussitôt se réclamer de la recherche de l'institut, au point que de nombreux résultats, plus ou moins farfelus, vont lui être attribués pour étayer des démonstrations diverses sur le mode du « *research has shown*¹ ». A la fin des années 1990, Goodman synthétise ce qu'il lui semble constituer l'essentiel des enseignements des recherches de son institut :

1. Tous les clients insatisfaits ne réclament pas. En réalité, seule une minorité de clients le font. La part de réclamants dans le total des insatisfaits varie en fonction de divers facteurs comme le type de produit ou l'existence d'un préjudice financier.
2. La plupart des réclamants se plaignent auprès du personnel de contact. Seule une minorité se plaint auprès des managers ou des dirigeants. Ceci est susceptible de fournir aux managers une représentation tronquée de l'état de la conflictualité avec la clientèle.
3. Les gens parlent plus volontiers et à un plus grand nombre de personnes de leurs mauvaises expériences marchandes que des bonnes. Un client va parler d'une mauvaise expérience à 2 fois plus de personnes que s'il s'agissait d'une bonne.
4. Les pratiques de traitement des réclamations ont une incidence directe et importante sur la probabilité de ré-achat d'un client suite à la rencontre d'un problème.
5. Il est 2 à 20 fois plus cher de conquérir un nouveau client que d'en retenir un ancien.

Le magistère intellectuel de Goodman va consister dans l'imposition de ces idées que les marketeurs se réciteront comme des mantras. Moins cité qu'Andreasen, il se cacha longtemps derrière le nom collectif de son institut. Mais Goodman, bien plus que Grainer, veillera aux usages fait des travaux du TARP. Ils ouvrent alors un champ d'étude nouveau pour le marketing scientifique.

2.2.Ce que râler veut dire.

« Le classique en marketing, c'est Hirschman : "Exit, Voice, Loyalty", en 1970. [...] Personne ne peut se vanter de parler de réclamation sans citer Hirschman. Voilà : c'est *séminale*. » (Charles, professeur de marketing). Si la filiation est attestée, la consultation du corpus invite à la nuance. La référence à Hirschman est bien présente mais, avec 7 textes sur 29 citant *EVL*, elle n'a rien d'une référence obligatoire. La terminologie privilégiée par ces études – dont l'analyse lexicométrique fournit une première approximation (tableau 14) – est, contrairement au lexique généralisant d'Hirschman, centrée sur la relation marchande. A *voice* (531 occurrences), les auteurs préfèrent *complaint* (2297) fréquemment associé à *customer* (2158) ou *consumer* (1186). Parmi les 633 occurrences de *response*, quelques-unes seulement

¹ Ce que regrette explicitement Goodman dans Goodman, J., 1999. « Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact of Service on the Bottom Line ». *Competitive Advantage*, 1-5.

font référence à un comportement économique : la plupart renvoient aux réponses aux lettres des clients ou aux réponses données par les enquêtées aux questionnaires des chercheurs.

Encadré 12. Un corpus de textes de marketing.

Le corpus a été constitué sur la base d'une sélection d'articles scientifiques. La revue devait, pour être retenue, être de rang 1 ou 2 dans le classement CNRS établi en 2011. Au final, 7 titres sont représentés (*Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Marketing Science*, *Journal of Consumer Research*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *Industrial Marketing Management*). En leur sein, nous n'avons retenu que les articles dont le titre contenait une variation du substantif « *complaint* », du verbe « *to complain* » ou faisait mention de « *voice* » en référence à l'ouvrage d'Hirschman. Ce choix laisse de côté certains articles qui auraient pu légitimement trouver leur place dans notre corpus¹ mais il permet tout de même de couvrir une large part des publications les plus scientifiquement légitimes sur le phénomène. A l'inverse, nous avons écarté les articles qui respectaient ces critères mais traitaient d'un sujet différent. Le corpus final est composé de 29 articles².

L'élaboration d'un lexique particulier participe de l'autonomisation du marketing en tant que discipline scientifique. En son sein, l'intérêt pour le concept de *satisfaction* est un enjeu paradigmatique³. Le marketing scientifique met en scène un agent cherchant à obtenir *satisfaction*. Cette anthropologie utilitariste sert à la fois de fondement et d'objectif à l'ensemble des raisonnements de la littérature : il s'agit de satisfaire un client qui cherche satisfaction.

Les textes s'intéressant aux réclamations semblent néanmoins opérer une inflexion dans le programme scientifique dominant du marketing : *justice* (791) y est plus courant que *satisfaction* (680). Bien sûr, cette donnée est à prendre avec prudence : l'importance d'un concept dans un corpus n'est pas, ou pas uniquement, fonction de son nombre d'occurrence. Mais la forte présence de *justice* permet de souligner une spécificité des textes sur les réclamations ; ils associent explicitement *justice* et échange marchand.

Une autre spécificité, plus attendue celle-ci, est liée à l'importance du champ lexical du problème : *Problem*, *Negative*, *Failure* révèlent l'importance du thème de l'échec qui sous-tend

¹ Des textes fondateurs parus dans des ouvrages ou des revues moins cotées n'ont ainsi pas été introduits dans le corpus. On songe notamment aux travaux Ralph Day. Pour autant, ils ont fait l'objet d'une lecture.

² Pour ne pas fausser les analyses, nous avons systématiquement enlevé les bibliographies placées en fin d'article qui faisaient artificiellement augmenter certaines occurrences. La liste des articles retenus se trouvent en bibliographie, rubrique « corpus de textes de marketing scientifique ».

³ Cochoy, F., 1999. *Op. cit.* Pour soutenir cette histoire conceptuelle du marketing, il faudrait peut-être revenir sur le concept de satisfaction et ses rapports avec celui d'*utilité* en économie.

cette littérature. *Dissatisfaction* (370) signale quant à lui l'échec du procès de production, au regard des objectifs que lui prête traditionnellement le marketing.

Forme	Occurrence	Forme	Occurrence
<i>Complaint</i>	2297	Problem	527
Customer	2158	Research	492
Consumer	1186	Perceive	490
<i>Firm</i>	1073	Recovery	481
Service	835	Negative	474
Study	822	<i>Market</i>	456
<i>Justice</i>	791	Support	450
<i>Satisfaction</i>	680	Datum	445
Result	641	Failure	441
Behavior	637	Experience	438
Response	633	Level	437
Company	601	<i>Employee</i>	429
Handle	592	Variable	412
Complain	586	Construct	393
Model	584	Management	388
Relationship	578	<i>Dissatisfaction</i>	370
Effect	559	Role	355
Value	552	Measure	354
High	534	<i>Manager</i>	349
<i>Voice</i>	531	Find	334

Tableau 14. Les 40 formes actives les plus fréquentes au sein du corpus.

L'usage d'un algorithme de classification permet d'apprécier la distribution de ces formes dans le corpus en les replaçant dans les « mondes lexicaux » qu'elles composent¹. La méthode de classification hiérarchique descendante donne les 5 classes suivantes (figure 10). A un premier niveau de troncature, la classe 5 se distingue de toutes les autres. Elle renvoie aux énoncés propres à la démonstration scientifique (termes mathématiques, administration de la preuve, nom des modèles etc.) : il y est affaire de tests², d'estimation, de résidus, de mesures, d'éléments élevés au carré (*square*).

¹ Sur le fonctionnement de l'algorithme de classification d'Iramuteq, inspiré du fonctionnement d'ALCESTE, et l'identification des mondes lexicaux, on consultera : Reinert, M., 1983. « Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte ». *Les cahiers de l'analyse des données* VIII, (2), 187-198.

² Les acronymes PLS et LISREL renvoient à des méthodes statistiques d'analyse de données. PLS : « Partial Least Square » (méthode des moindres carrés) ; LISREL : « LInear Structural RELationships » (méthode d'analyse de relation entre des facteurs par la modélisation d'un système d'équations structurelles).

Tout en gardant en tête le registre scientifique sur lequel se déploie l'argumentaire des marketeurs, nous nous pencherons plus particulièrement sur les 4 autres classes qui, comme le confirme la lecture de la projection factorielle, se distinguent sur un autre axe. La classe 4 contient principalement les segments de textes insistant sur les enjeux économiques pour la *firme* (le retour sur investissement, les prix, le capital, le marché). La classe 3 renvoie aux efforts de compréhension (notamment théorique) du comportement du client réclamant¹. La classe 2 insiste sur le rôle que doivent jouer les personnels au contact chargés de traiter les réclamations. Enfin, la classe 1 regroupe les énoncés liés à la forme concrète du *rapport social* de réclamation, les agents qu'il mobilise et les objets qui lui sont liés. Ces classes nous serviront à organiser notre présentation des enjeux discutés par la littérature mercatique.

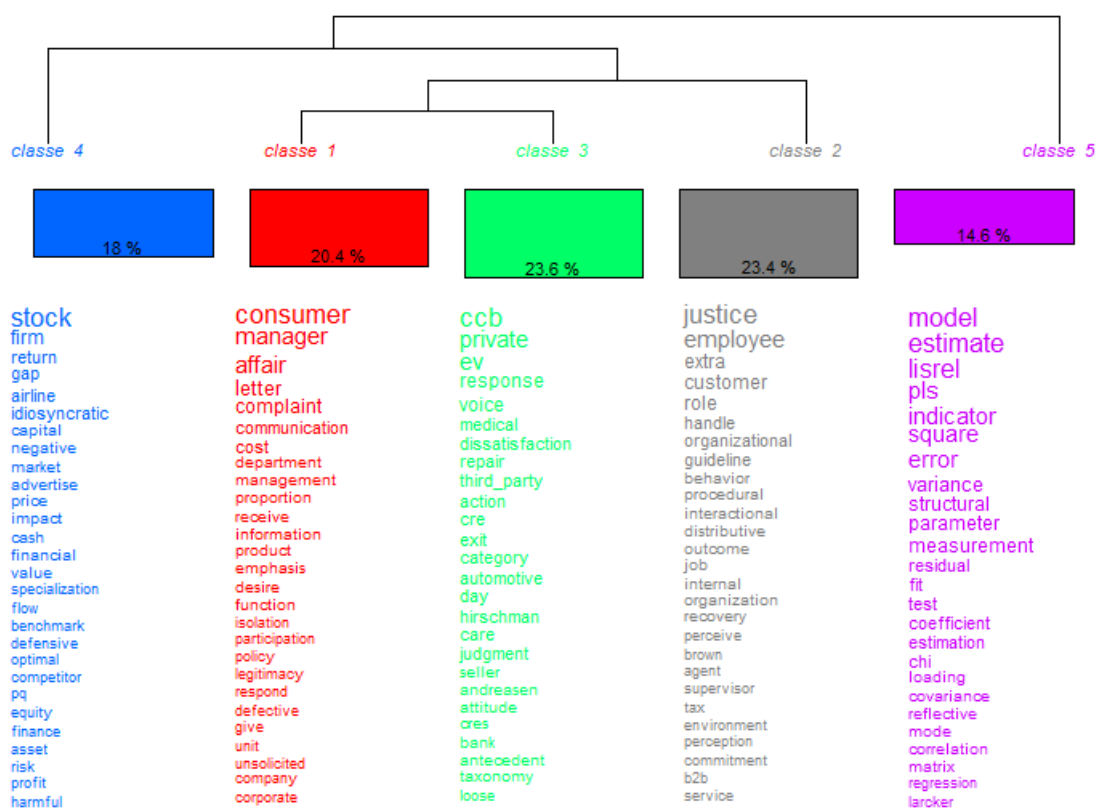


Figure 10. Dendrogramme de la classification hiérarchique descendante opérée sur les formes actives du corpus

Classe 3 : *penser le comportement du client réclamant.*

« C'est très compliqué de trouver une bonne définition en marketing du concept de réclamation. Cherchez : vous verrez. C'est un exercice que je fais faire à mes étudiants et souvent, ils me disent : "on a pas trouvé grand-chose." C'est curieux, hein ?

¹ Ces deux classes permettent d'illustrer à elles seules la division, observable au sein du corpus, entre *consumer research* et *marketing science*. Sur la distinction entre les deux : Cochoy, F., 1999. *Op. cit.*, p. 251 et suivantes.

[...] Alors Nicolas en a proposé une, dans un de ses articles en français. En anglais, on trouve aussi des choses. Mais c'est pas courant et c'est jamais très clair. Autant "satisfaction", tout le monde y va de son truc, mais "réclamation", je ne sais pas pourquoi, c'est pas très sexy de trouver une définition... Mais en tout cas, ce qu'il y a de certain, c'est qu'on est tous d'accord pour dire que la réclamation, grossièrement, c'est l'expression d'une insatisfaction. C'est-à-dire que réclamation et insatisfaction sont intrinsèquement liés » (Charles, professeur de marketing).

Les définitions sont rares et elles ne sont jamais neutres. Elles s'emploient, à l'instar de celle proposée par Janelle Barlow et Claus Møller, à réinvestir symboliquement l'objet pour le libérer de sa mauvaise réputation. Dans *A Complaint is a Gift*, on lit :

« In simplest terms, complaints are statements about expectations that have not been met. They are also, and perhaps more importantly, opportunities for an organization to reconnect with customers by fixing a service or product breakdown. In this way, complaints are gifts customers give to businesses. Everyone will benefit from carefully opening these packages and seeing what is inside. »

Ces textes tentent ainsi de requalifier ce « mal nécessaire » (« *necessary evil* ») en « opportunité¹ ». Cette conception n'est pas uniquement celle qui prévaut dans les ouvrages de vulgarisation à destination du monde des affaires. Elle trouve un écho dans les textes les plus pointus du marketing scientifique. Van Oest et Knox définissent ainsi ce qu'ils désignent comme une réalité quotidienne du monde des affaires (*everyday reality of business*²) :

« Complaints are customer-initiated interactions that are driven by dissatisfaction, but they provide the firm with an opportunity to recover. While most dissatisfied customers do not complain and these customers may be even less likely to purchase again in the future, we postulate that complaints contain useful information on customer defection beyond that already provided in the customer's purchasing history³ ».

Par leurs définitions, les marketeurs se livrent à une véritable *axiomatisation des préférences* du réclamant : s'il réclame, c'est que celui-ci *préfère* rester. En définissant les réclamations comme des « recherches de réparation » (*redress seeking*⁴), ils indiquent aussi un

¹ Barlow, J., Møller, C., 2008 [1996]. *Op. cit.*, p. 32.

² Van Oest, R., Knox, G., 2011. « Extending the BG/NBD: A Simple Model of Purchases and Complaints ». *International Journal of Research in Marketing* 28, 30-37, p. 34.

³ Van Oest, R., Knox, G., 2011. *Op. cit.*, p. 30.

⁴ Bearden, W. O., Teel, J. E., 1983. « Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports », *Journal of Marketing Research* 20 (1), 21-28, p. 24

mode de réaction : le réclamant ne se contente pas d'exprimer son mécontentement, il ouvre un cycle d'échange qui devra se conclure par la réparation du préjudice qu'il a ressenti. Mais d'où vient ce comportement ?

Avec le développement d'études statistiques de grande ampleur à partir de 1975, le terrain semble propice à une conceptualisation de la réclamation. Au tournant des années 1980, la littérature mercatique semble s'orienter « vers une théorie du comportement de mécontentement du consommateur¹ ». Le besoin se fait sentir : il est notamment exprimé par les juristes intéressés par les processus de *dispute resolution* qui laissent au marketing scientifique le soin d'élaborer une telle théorie, reconnaissant, au passage, le droit à la discipline d'orienter les pratiques de traitement². Les années 1980 sont ainsi celles d'un intense bouillonnement scientifique et conceptuel sur la question portée par des chercheurs s'interrogeant sur le « *Consumer Complaining Behavior* » (CCB). Le CCB désigne, pour emprunter un concept à Charles Tilly, le « répertoire d'action » du client. Day et Landon en fournissent, dès 1977, une modélisation inaugurale (figure 11). Elle fera florès³.

Selon cette conception, le CCB naît de l'apparition d'une *insatisfaction* à l'occasion d'une transaction ou de la consommation d'un bien ou d'un service⁴. Il est donc lié à un événement mental (*insatisfaction*, perception, sentiment, émotion) qui le conditionne et le déclenche⁵. C'est ce qui permet à Charles, professeur de marketing, d'affirmer que « la réclamation est *mécaniquement* liée à la satisfaction, par sa définition même », et en fait un « objet naturel » du marketing scientifique. L'importance accordée à la subjectivité de la clientèle s'accompagne d'un glissement dans la définition de la qualité d'un bien ou d'un service concrétisé par la reconnaissance des attentes de la clientèle comme un étalon de mesure. La qualité ne se limite plus aux critères normés de la *conformité*, de la *fiabilité*, de la *durabilité*

¹ Day, R. L., Landon Jr., E. L., 1977. « Towards a Theory of Consumer Complaining Behavior ». In : Woodside, A., Seth, J., Bennett, P. (dir). *Consumer and Industrial Buying Behavior*. North-Holland Publishing Company, Amsterdam.

² « we are lacking a theory of complaint behavior necessary to answer questions about the relationship between consumer grievances, expectations, and fundamental process of social control. [...] I argue that we need to know more about what consumers expect when they engage in market transactions in order to develop conceptions of satisfaction, grievance, remedy, and right for a theory of complaint behavior. Consumer expectations develop within and emerge out of buying and selling and the use practices that organize our commercial and private lives. Without this context, it is not possible to assess the responsiveness or adequacy of existing mechanisms of redress. » Silbey, S. S., 1984. *Op. cit.*, p. 433.

³ On la retrouve, par exemple, chez Bearden et Teel en 1983 et Singh en 1988.

⁴ Ainsi entendu, la réclamation existerait « depuis la nuit des temps. L'homme de Néandertal qui disait : "Tiens je t'échange mon lapin contre ta salade", si la salade est pourrie, il gueule : "Eh oh enfoiré, tu m'as arnaqué !" Je suis désolé d'être aussi trivial, mais c'est ça. [*C'est consubstantiel aux rapports marchands.*] Exactement. Et moi j'irai même plus loin que les rapports marchands : les rapports humains. Je ne sais pas si vous êtes marié ou pas, si vous avez une copine ou quoi, mais si c'est le cas : ne me dites pas qu'il n'y a pas de réclamation... Forcément. Ou alors, on ne vit pas dans le même monde. C'est *inhérent à tout rapport social*. Dès qu'il y a un rapport entre *n-êtres*, je ne vois pas comment on peut échapper, un jour ou l'autre à la réclamation. » (Charles, professeur de marketing). Cet élargissement n'est d'ailleurs qu'une radicalisation de l'élargissement déjà proposé par Hirschman du concept de *voice*. Mais il souligne le procédé de naturalisation du répertoire d'action du client.

⁵ « First, the CCB phenomenon is believed to be triggered by some feelings or emotions of perceived dissatisfaction. Without perceptions of dissatisfaction, consumers' responses cannot qualify as CCB. », Jagdip Singh, *op. cit.*, p. 94.

ou de la *performance* ; ils doivent passer l'épreuve de la comparaison opérée par un profane entre ses attentes et la prestation tel qu'il la perçoit. La *déception*¹ signe l'échec de cette épreuve ; la satisfaction, sa réussite. Cette conception d'une qualité, tendant, sous une forme limite, vers une situation d'individualisation radicale des préférences, *quot capita tot sensus*, a de grandes incidences : elle rend fondamentalement incertaine (puisque potentiellement strictement individuelle) la raison de l'insatisfaction mais elle la lie fermement à la production de l'entreprise.

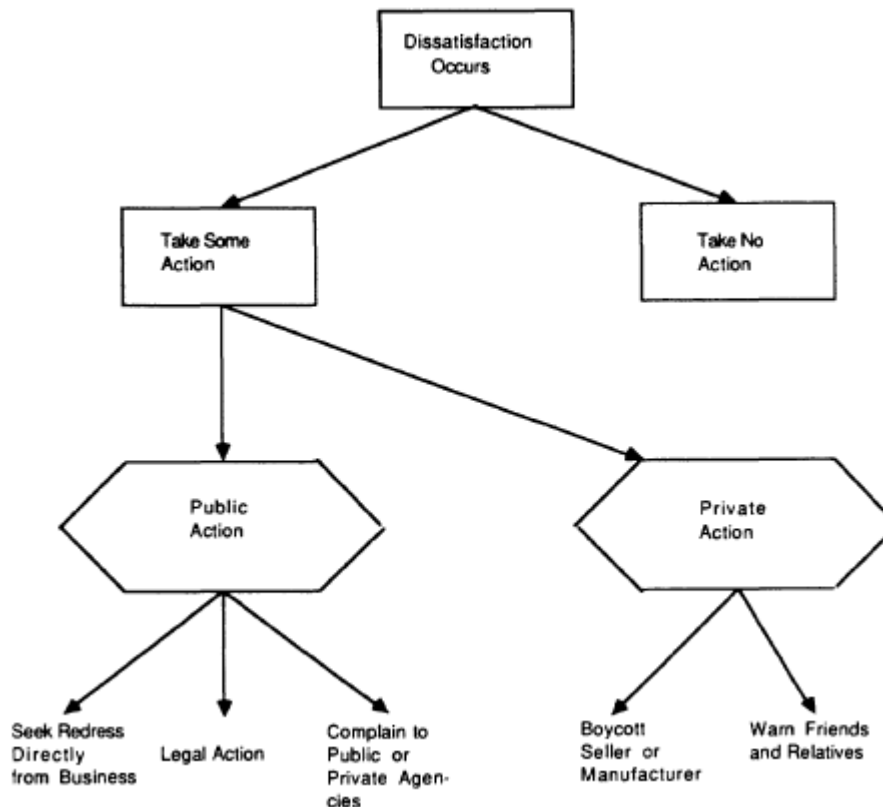


Figure 11. « Classification of Consumer Complaint Behavior » par Day et Landon².

Cette déception peut engager le client dans une action. Il peut alors décliner son CCB sur différents modes compatibles entre eux (les « consumer complaint responses » ou « CCR »). Ces modes sont répartis par Day et Landon en deux espèces : ceux relevant de l'action publique (traiter directement avec l'entreprise, ester en justice ou se plaindre auprès d'une agence publique ou privée type association de consommateur ou médiateur) et ceux participant de l'action privée (boycotter le vendeur ou le fabricant, avertir ses amis et ses connaissances). Le comportement de mécontentement tel que le conçoit la littérature marketing peut donc impliquer un nombre d'acteurs supérieur à deux et convoquer des tiers *a priori* étrangers à la relation commerciale comme les « amis et connaissances » ou les « agences privées ou

¹ En raison de conditions sociohistoriques propres à nos sociétés, Hirschman considérait la *déception* « un élément central de l'expérience humaine » et une « force motrice des affaires humaines ». Hirschman, A. O., 1983. *Bonheur privé, action publique*. Fayard, Paris.

² Reproduit d'après Day, R. L., Landon Jr., E. L., 1977. *Op. cit.*

publiques ». Il ne se résume pas aux « réclamations » reçues par l'entreprise, qui ne constituent qu'un cas particulier du CCB, au coin gauche en bas du schéma de Day et Landon¹.

Dans les années 1980, des auteurs cherchent à montrer que ces alternatives ne sont pas exclusives et peuvent se hiérarchiser entre elles. C'est ce que s'emploient notamment à faire William O. Bearden et Jesse E. Teel par la construction d'une échelle de Guttman : l'idée est de classer les actions possibles de façon à ce qu'un choix d'action implique nécessairement les précédents. Le CCB n'est alors plus mis en ligne, comme chez Day et Landon, mais composé de cinq *étapes*, rangées par ordre « d'intensité réclamationnelle » (*complaining intensity*²) : « prévenir sa famille et ses amis », « retourner le produit et/ou se plaindre à la direction », « contacter le fabricant », « contacter un organisme de médiation », « saisir la justice³ ». Le CCB est alors conçu de façon séquentielle, selon une logique d'actions *progressives*⁴. Ce classement fournit une justification scientifique au circuit des plaintes en l'inscrivant dans *l'ordre des choses*. Comme lui, il invite à accorder la primauté du traitement aux entreprises elles-mêmes, leur fournissant l'occasion de maîtriser une part des effets de la conflictualité de marché.

La typologie d'action évoluera par la suite, pour se stabiliser, chez Jagdip Singh, sous cette forme schématique (figure 12). Cette réélaboration, qui naît du constat de la faible opérationnalité de la typologie précédemment en usage permettra, dans les travaux de Singh, de déterminer les mécanismes qui mènent les clients à tel ou tel mode d'action.

¹ « In fact, conceptualizing CCB as complaints received by the seller is viewed as overly restrictive », Jagdip Singh, *op. cit.*, p. 94.

² Cette « complaining intensity » semble une fonction de la publicisation et de l'importance des acteurs impliqués : plus l'action implique de tiers et plus ceux-ci sont susceptibles de prendre des décisions importantes (i.e. qui s'imposent aux autres protagonistes), plus l'action est *intense*. D'une manière générale, les actions privées sont moins intenses que les actions publiques.

³ « The items included, in order of increasing complaining intensity, were: (1) warned family and friends, (2) returned vehicle for rework and/or complained to management, (3) contacted manufacturer, (4) contacted Better Business Bureau, state office of consumer affairs, or private consumer agency, and (5) took some legal action. » Bearden, W. O., Teel, J. E., 1983. *Op. cit.*, p. 24.

⁴ Singh, J., Wilkes, R. E., 1996. «When Consumer Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates». *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (4), 350-365, p. 353.

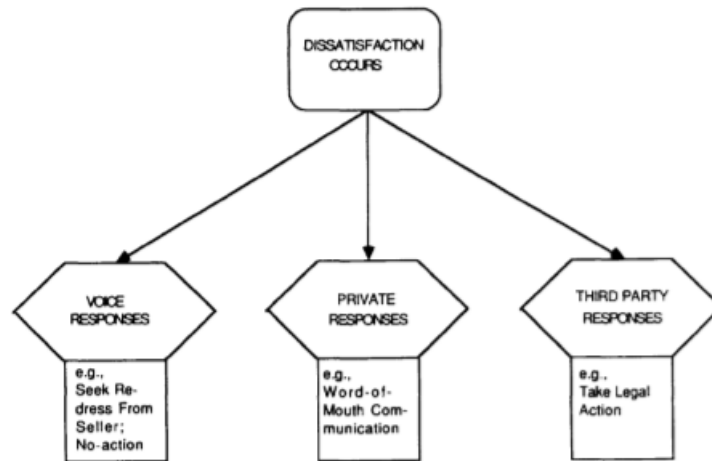


Figure 12. « CCB Responses » par J. Singh.

Car ces différentes alternatives comportementales ne sont pas également désirables pour le manager. Parmi elles, la réclamation est rapidement définie comme la plus opportune pour l'entreprise. Elle permet d'isoler le réclamant d'un contexte social dans lequel il serait susceptible de générer des dégâts, eu égard au « théorème du bouche à oreille négatif » (*negative word-of-mouth*), établi par la recherche TARP et réaffirmé par les travaux de Marsha Richins, selon lequel un client insatisfait d'un bien ou d'un service en parlera beaucoup plus à ses connaissances qu'un client satisfait¹. Quant au procès et à la médiation, ils impliquent des coûts trop importants et des risques de mauvaise publicité. Les réclamations permettent donc de maintenir le conflit dans les limites de la relation qu'entretiennent le réclamant et l'entreprise. La fermeture des pratiques de traitement est d'ailleurs un enjeu de lutte politique : à la même époque, les chercheurs proches du mouvement consumériste militent, au contraire, pour que les réclamations soient considérées comme des affaires publiques plutôt que privées. Selon cette perspective, elles devraient idéalement être traitées, tant sur le plan de l'*analyse* des réclamations que de la *résolution* des affaires, par une agence publique indépendante, spécialisée et professionnelle².

Mais le client est le seul à faire le choix de son mode d'action. Dès lors, se pose la question de savoir ce qui le pousse à faire le choix de la réclamation, à l'exclusion des autres modes d'action. Les clivages partageant les sciences sociales se retrouvent dans les réponses : Singh et Wilkes développent un modèle dans lequel le client fait son choix en fonction du retour qu'il est possible d'attendre de chaque mode d'action³. Warland *et al.* montrent que la

¹ Richins, M., 1983. « Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study ». *Journal of Marketing* 47 (1), 68-78. Le principe du bouche à oreille négatif nuance aussi l'idée que l'importance du traitement varierait en fonction de l'importance économique de la reproduction des relations marchandes : une mauvaise expérience marchande *circule*. Ce faisant, il rend théoriquement nécessaire de porter attention à *toutes* les réclamations, indépendamment de l'importance économique du client, du caractère courant ou idiosyncrasique de son problème.

² Nader, L., 1981. *Op. cit.*

³ Singh, J., Wilkes, R. E., 1996. *Op. cit.*

propension à réclamer est fonction du statut social de l'individu¹. Dans les travaux de Jagdip Singh, l'examen de ces déterminants prend des formes sophistiquées destinées à prédire, avec un degré de certitude donné par la probabilité, le choix des clients parmi les modes d'action du CCB (figure 13).

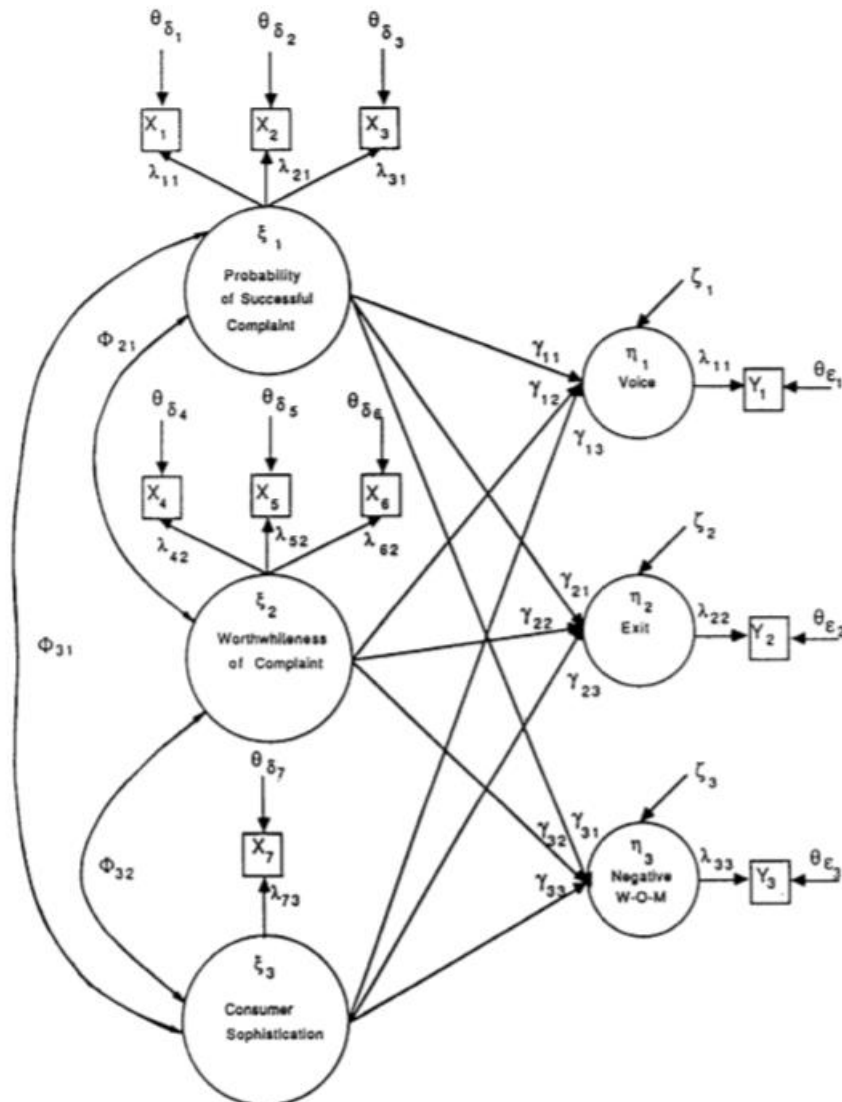


Figure 13. Schéma synoptique du modèle de Singh.

Dans l'un de ses articles², Singh élabore en effet un modèle prédictif, fondé sur la mesure du niveau de compétence du consommateur (*consumer sophistication*), le caractère rentable de la réclamation (*worthwhileness of complaint*) et la probabilité qu'elle soit suivie d'effet (*probability of successful complaint*). Le modèle de Singh explique entre 36 et 50 % de la variance, selon les jeux de données utilisés³. Il montre notamment que les comportements

¹ Warland, R. H., Hermann, R. O., Willits, J., 1975. « Dissatisfied Consumers: Who Gets Upset and Who Takes Action ». *Journal of Consumer Affairs* 9 (1), 148-163.

² Singh, J., 1990. « Voice, Exit, and Negative Word-of-Mouth Behaviors: An Investigation Across Three Service Categories ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 18 (1), 1-15.

³ Singh utilise trois jeux de données différents correspondant à trois secteurs différents : réparation automobile (N = 155), soins médicaux (N = 166) et grande distribution (N = 176). Singh, J., 1990. *Op. cit.*, p. 7.

d'*exit* et de bouche-à-oreille négatifs sont moins probables lorsque les entreprises sont perçues comme réceptives aux réclamations, i.e. lorsque la *worthwhileness of complaint* et la *probability of successful complaint* sont élevées, bref : lorsque la valeur accordée aux réclamations est importante¹. Conformément au canon hirschmanien, c'est donc la valeur accordée à la réclamation par l'entreprise qui détermine le comportement du client. Singh conclue d'ailleurs à la fécondité des enseignements du professeur d'Harvard en matière de recherche sur le CCB².

S'il entérine l'inévitabilité des réclamations et les requalifie en opportunité commerciale, le marketing scientifique ne nie pas leur caractère problématique. L'existence de telles « insatisfactions » rentre en complète contradiction avec le programme du marketing qui se propose précisément de contribuer à ce que les entreprises satisfassent leur clientèle. Cette « capacité des systèmes économiques à produire de la satisfaction » est généralement perçue « comme leur attribut le plus important ». Ainsi que le note Alan Resnik et Robert Harmon, il en va de la stabilité du système dans son entier³. Dès, lors, il convient de s'employer à contenir les effets les plus négatifs des insatisfactions qui, du fait de technologies de production imparfaites⁴ ou de l'existence d'un décalage entre les « attentes » du client et l'évaluation, à l'usage, du produit fini par le consommateur⁵, ne manquent pas d'apparaître.

Classe 2 : *L'humanité, la morale et la justice.*

Il faut d'ailleurs mesurer ce que ces propositions scientifiques comportent de relance normative. Les énoncés relevés dans le corpus semblent parfois directement extraits de manuel de savoir-vivre : « if someone takes the time to write a complaint, some response from the target of that complaint is expected », lit-on chez Alan Resnik et Robert Harmon⁶. De façon significative, le caractère adapté de la réponse des firmes va rapidement être évalué en termes de *justice*. La justice permettrait, en posant un bien commun, d'accéder à une forme d'accord entre le réclamant et l'entreprise.

Si l'on en croit la littérature mercatique, cette justice commerciale en matière de traitement des réclamations se décline selon trois principes : une justice distributive, une justice

¹ Singh, J., 1990. *Op. cit.*, p. 10 (tableau 5).

² Singh, J., 1990. *Op. cit.*, p. 14. Jagdip Singh est sans doute, avec Claes Fornell, un des plus fidèles continuateurs du projet scientifique d'Hirschman parmi les auteurs du corpus. Le premier s'inspire directement de son modèle et de son mode de raisonnement pour développer son modèle. Le second reprend, par exemple, sa distinction entre les clients sensibles à la qualité et ceux sensibles au prix, qu'il intègre dans ses modèles analytiques (Fornell, C., Wernerfelt, B., 1988. *Op. cit.*, p. 291). Notons enfin que c'est dans cette classe lexicale, centrée sur l'explication du comportement du réclamant, que Hirschman est crédité (cf. figure 10).

³ « The ability of our economic system to provide a high level of consumer satisfaction is perhaps its most important attribute. » Resnik, A. J., Harmon, R. R., 1983. « Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach ». *Journal of Marketing* 47 (1), 86-97, p. 86.

⁴ Fornell, C., Wernerfelt, B., 1988. *Op. cit.*

⁵ Bearden, W. O., Teel, J. E., 1983. *Op. cit.*

⁶ Resnik, A. J., Harmon, R. R., 1983. *Op. cit.*, p. 93.

procédurale et une justice interactionnelle¹. Les clients statuent sur le caractère juste ou non du résultat et de la procédure de traitement de réclamation en elle-même en puisant dans ces trois registres. La justice *distributive* renvoie à l'évaluation de la réparation par rapport à ce que l'individu pense mériter ; la justice *procédurale*, à l'adéquation des méthodes utilisées par l'entreprise pour recevoir et traiter les réclamations ; la justice *interactionnelle*, au déroulement de la rencontre et aux efforts déployés par le représentant de l'entreprise au cours de l'interaction de traitement (présentation d'excuses, respect, attention, efforts pour solutionner le problème, etc.).

Ces trois types de justice doivent tous entrer en ligne de compte dans le processus de traitement mais James Maxham III et Richard Netemeyer considèrent que la justice *distributive* est, dans le processus de satisfaction de la clientèle, la plus importante des trois². Dans son effort de réparation, elle cherche à rééquilibrer l'échange que l'incident de service avait contribué à déséquilibrer. Cette justice distributive fait appel à la rationalité du réclamant : il doit pouvoir évaluer le montant du préjudice et le comparer à la compensation reçue, selon la procédure d'évaluation de la satisfaction tacitement retenue par la littérature. Dans cette opération, l'usage d'un équivalent général est essentiel. D'une manière générale, les pratiques de traitement que le marketing scientifique appelle de ses vœux proposent de *monétiser la réparation des problèmes* rencontrés par les clients. Elles mobilisent massivement l'usage de *mesures financières* et invitent progressivement à faire de la réparation une négociation commerciale.

Mais un tel système ne risque-t-il pas d'encourager la fraude à la réclamation factice, viciant son mode de fonctionnement ? Cette question de la triche du client (*customer cheating*), qui fait écho à l'*objection d'Akerlof*³, est prise en charge très tôt par le marketing scientifique et est rapidement considérée comme ayant des effets suffisamment négligeables⁴ ou contrôlables pour que les organisateurs n'en tiennent pas compte ou s'en prémunissent en établissant des contre-mesures minimales⁵. Pour Claes Fornell et Birger Wernerfelt, les firmes ont toujours intérêt à faciliter l'expression des réclamations (*voicing complaint*) et à « compenser généreusement » les réclamants pour leur préjudice⁶.

¹ Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekar, M., 1998. « Consumer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing ». *Journal of Marketing* 62 (2), 60-76 ; Maxham III, J. G., Netemeyer, R. G., 2003. « Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling ». *Journal of Marketing* 67 (1), 46-62.

² Maxham III, J. G., Netemeyer, R. G., 2003. *Op. cit.*

³ Cf. chapitre 1.

⁴ Janelle Barlow et Claus Møller, s'appuyant sur un travail de Jeff Weinstein, estiment entre 1 et 4 % la proportion de réclamants tricheurs. Barlow, J., Møller, C., 2008. *Op. cit.*, p. 28 (voir aussi p. 92 et suivantes).

⁵ L'hypothèse de la triche, qui réactive le thème de la parole trompeuse, est, pour ainsi dire, intégrée au système de traitement. Les considérations des auteurs sur la triche du consommateur s'inspirent de l'approche économique du crime de Gary Becker (Fornell, C., Wernerfelt, B., 1988. *Op. cit.*, p. 296).

⁶ « Our results suggest that firms would be well advised to encourage dissatisfied customers to complain. The firm should invest to facilitate complaints and should compensate generously. » (Fornell, C., Wernerfelt, B., 1988. *Op. cit.*, p. 296).

La justice *procédurale* est une sorte de tribunal de l'organisation du travail de traitement. Elle prévoit la possibilité pour le client d'exprimer son point de vue et la possibilité que ce point de vue soit pris en compte. Cette justice des procédures renvoie aux dimensions techniques de communication de la réclamation (donc aux canaux) et aux processus de traitement de la demande, ainsi qu'aux modalités de réponse (individualisées vs collectives). Il renvoie aussi à la question du statut de l'employé traitant la réclamation. D'après Orsingher *et al.*, la satisfaction du réclamant quant au traitement de sa réclamation est directement fonction de sa perception du niveau hiérarchique de l'employé qui la traite : plus ce niveau est haut, plus le réclamant est satisfait¹.

Enfin, la justice *interactionnelle* s'adresse au client en tant qu'il représente un acteur social pris dans une interaction : elle renvoie à toutes les démonstrations de déférence et de politesse (les explications, les *excuses*, les justifications, l'empathie, la bienveillance...) que l'employé en charge du traitement est susceptible de manifester. Elle insiste sur les dimensions *humaines* de la relation de réclamation. En ce sens, les pratiques de traitement doivent être orientées par les termes réglant les rapports humains. Les appels au bon sens, à l'empathie ou à la sympathie, ponctuent les textes phares dans des évocations de cas stylisés ressemblant à des paraboles : on songe par exemple à J. Barlow et C. Møller évoquant le sort privilégié réservé à une cliente commandant des chaussures pour sa mère malade en phase terminale². Le traitement de la réclamation est construite comme une occasion organisationnelle d'intégrer une logique *humaine* dans un système construit pour exécuter des schémas productifs *sine ira et studio* : il est le véhicule par lequel une philosophie renouvelée de la vente s'introduit dans les schémas productifs.

L'exécution de cette fonction implique cependant quelques difficultés managériales. En matière de justice interactionnelle, les auteurs, comme Maxham III et Netemeyer, insistent sur ce qu'ils nomment « *extra-role behavior* », le « dépassement de fonction », « l'au-delà de ce que requiert le rôle », que les employés doivent atteindre pour mener à bien le traitement d'une réclamation³. C'est au prix de ce dépassement de fonction que les employés peuvent composer avec l'indétermination consubstantielle à la définition des réclamations comme insatisfaction : si les employés s'en tiennent à ce prévoit leur fiche de poste, s'ils ne manifestent pas un certain zèle dans le traitement des réclamations, il est fort à parier que de nombreux problèmes, parce qu'ils concerneront à la fois tout le monde et personne, ne soient pas pris en charge. Quoiqu'elle concerne surtout les aspects formels du traitement, cette justice interactionnelle n'en demeure pas moins centrale. Tax *et al.* considèrent même ce principe de justice comme étant le plus mobilisé par les clients pour juger du processus de traitement en lui-même⁴.

¹ Orsingher, C., Valentini, S., de Angelis, M., 2010. « A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 169-186.

² Barlow, J., Møller, C., 2008. *Op. cit.*, p. 34-35.

³ Maxham III, J. G., Netemeyer, R. G., 2003. *Op. cit.*, p. 47.

⁴ Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekar, M., 1998. *Op. cit.*

Cette distinction entre les différents types de justice est classique et reprend les trois dimensions de la « justice organisationnelle » telle qu'elle a été progressivement élaborée par les sciences de gestion¹. Reprise par les thuriféraires du traitement des réclamations, elle contribue à définir les termes d'un *bon* travail de traitement. Si elles parlent le langage de la justice, ces considérations morales n'ont cependant rien d'impératifs catégoriques kantiens : elles ne sont mobilisées que pour leur rendement commercial. Ces principes de justice ne valent que dans la mesure où leur respect entraîne un retour sur investissement perceptible. Pour Charles (professeur de marketing), seuls les intérêts économiques bien compris sont susceptibles d'engager les organisateurs dans l'élaboration de telles pratiques :

« [On ne pourrait pas penser que les managers ont le souci de créer un marché plus juste ?] Qu'est-ce que vous voulez entendre de ma part : le politiquement correct ou le réel ? [Pourquoi pas les deux ?] Le réel c'est : je n'en crois pas un mot. Je ne peux pas être plus clair. Là c'est l'ethnologue qui parle : quand quelqu'un vous tient un beau discours et qu'ensuite il fait le contraire de ce qu'il a dit juste avant... [...] Je pourrais vous réciter la messe mais, sauf le respect que je dois aux gens [qui font la promotion de ces modèles], qui sont des gens bien et sincères, dans les conditions dans lesquelles sont les entreprises actuellement, je ne vois pas comment des considérations morales de ce type-là pourraient prendre le pas sur des considérations économiques. »

Pour l'organisateur des pratiques de traitement, la justice commerciale n'est qu'un moyen et ses principes s'évaluent à l'aune de leur rendement économique. Les managers se servent des principes de justice ; ils ne les servent pas. D'une façon générale, les pratiques de traitement des réclamations doivent avant tout être *rentables*.

Classe 4 : la question de la rentabilité des systèmes de traitement.

« Vous avez un champ de littérature qui traite aujourd'hui du complaint management. C'est un champ à part entière. Petit, pas très intéressant – au sens où c'est pas très valorisant [...] – mais en tout cas vous pouvez vous situer dans le champ de la réclamation et vous ne parlez que de réclamation. [...] il y a une question préalable qui consiste à se demander : “Au fait, la réclamation, est-ce que c'est quelque chose qui coûte ou est-ce que c'est quelque chose qui rapporte ?” Sinon, les managers, ça

¹ Il est difficile de faire la généalogie de ces catégories. Le concept de justice *distributive* est déjà présent chez Aristote mais il fait l'objet d'une analyse fréquemment citée chez Adams, J. S., 1965. « Inequity in social exchange ». In : Berkowitz, L. (dir.). *Advances in experimental social psychology* 2. Academic Press, New York, 267-299. Le concept de justice *procédurale* a été travaillé par Thibaut, J., Walker, L., 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum, Hillsdale. Le concept de justice *interactionnelle*, plus tardif, serait dû à Bies, R. J., Moag, J. F., 1986. « Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness ». In : Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., Bazerman, M. H., (dir.). *Research on negotiations in organizations* 1. JAI Press, Greenwich, 43-55.

les intéressent pas. Donc il a fallu montrer l'impact de la réclamation sur la rentabilité, sur la profitabilité de l'entreprise. » (Charles, professeur de marketing).

On pourrait certainement distinguer des degrés de normativité (et, à l'inverse, de positivité) entre les textes. Ils participent néanmoins d'un corpus commun dans la mesure où, fondés sur la matrice conceptuelle des sciences économiques, ils évaluent tous leurs objets à l'aune de leur *rentabilité*. Les textes concernant la réclamation, malgré le formalisme mathématique affiché en gage de scientificité et en référence aux canons de la science économique, conservent une « saveur normative » (*normative flavor*), selon le mot de Fornell et Wernerfelt¹. Il s'agit bien, en effet, de démontrer l'efficacité des dispositifs de traitements de réclamation de la clientèle et, par-là, de faire la promotion, par l'exemple, de systèmes efficaces mais encore assez peu diffusés ou incorrectement exploités.

Avant même de rapporter éventuellement de l'argent, le « *complaint handling* » permet d'éviter des dépenses. Parce qu'il offre une alternative au recours judiciaire, en ce qu'il constitue un mode de règlement *alternatif* des litiges commerciaux, il permettrait de faire des économies substantielles. C'est une généralité qui tient à l'absence d'éventuels intermédiaires à rémunérer : « *two party negotiation is generally simpler, quicker, and less costly than any third party institution*² ». Mais cette forme de justification, par mise en concurrence des formes de réparation, est plutôt le fait de juristes. Aux yeux des marketeurs, cette logique du moindre coût ne constitue pas une preuve de la rentabilité des pratiques de traitement.

La littérature marketing cherche plus précisément à justifier un « acte de gestion » consistant à mettre en rapport les dépenses en matière de pratiques de traitement des réclamations et un gain qui lui serait *imputable*. Sur un plan comptable, elle cherche à justifier l'établissement d'un *ratio*. Or, ceux-ci « ne peuvent être élaborés sans procéder à un découpage du monde incorporant des normes de valeur sur ce qui “coûte” et ce qui “profite”³ ». L'opération suppose donc d'établir des « chaînes de rentabilité », c'est-à-dire un ensemble de relations causales permettant de rattacher *légitimement* le traitement des réclamations à un *bénéfice*.

Dans la littérature, la chaîne de rentabilité du traitement des réclamations peut être schématiquement de deux ordres. La première, sans doute la plus étudiée, peut se résumer ainsi :



Le traitement des réclamations génère de la *satisfaction* qui produit de la *fidélité* (donc une reconduite de la relation marchande) qui génère des *bénéfices*. C'est en cela que la prise en

¹ Fornell, C., Wernerfelt, B., 1998. *Op. cit.*, p. 288. Les marketeurs conçoivent leur rôle comme une entreprise normative assumée. Tous les articles du corpus signés par Christian Homburg et Andreas Fürst s'ouvrent sur le décalage entre l'importance scientifiquement établie des pratiques de traitement et leur déploiement réel au sein des firmes qui justifie une telle attitude.

² Ross, H. L., Littlefield, N. O., 1978. *Op. cit.*, p. 215.

³ Vatin, F., 2013 [2009]. *Op. cit.*, p. 28.

compte des réclamations participe d'une stratégie de « marketing défensif¹ » permettant de maintenir un stock de clientèle relativement constant. L'établissement de cette chaîne est directement permis par les découvertes de la recherche TARP. C'est en effet l'observation, chez les réclamants, d'un niveau de « réachat » (*repurchase*) supérieur à toutes les autres catégories de client qui autorise la mise en rapport du coût de traitement et du bénéfice permis par ces ventes :

« Specifically, we focus on the problem that occurs when the firm fails to provide customer satisfaction (for whatever reason). Are the dissatisfied customers lost to the firm or (at what cost) can they be retained? Surprisingly enough, a large-scale recent study (by the Office of the Special Advisor to the President for Consumer Affairs and members of the U.S. Consumer Affairs Council) reports *a very strong relationship between complaints from dissatisfied customers and these customers' subsequent brand loyalty* (especially, but not necessarily when the complaint was satisfactorily resolved). *A basic finding was that dissatisfied complainants had higher levels of brand loyalty than noncomplainants. In view of findings such as these, many firms showed extremely high returns on their investment in complaint management.* For example, some banks had a return of 170 percent, some firms in the packaged goods industry area 75 percent, while some retailing firms reported a return on investment as high as 400 percent². »

Dans un article paru en 1988, Claes Fornell et Birger Wernerfelt tentent de montrer que cette chaîne fonctionne y compris lorsque les conditions classiquement identifiées comme opportunes pour le traitement des réclamations (forte élasticité de la demande, signalement de la qualité, risque de bouche-à-oreille négatif impactant les ventes) ne sont pas remplies : *dans tous les cas*, les entreprises ont intérêt à traiter les réclamations³.

Le lien établi entre satisfaction et réclamation renverse celui des études du CCB, centrées sur le lien entre insatisfaction et réclamation. Pour Charles (professeur de marketing), « c'est là où sont nées les recherches : "s'il réclame, est-ce que je peux le rendre satisfait ?" ». Le lien entre satisfaction et bénéfice serait, lui, évident : c'est un « basique de chez basique en marketing, personne ne le remet en cause, encore moins que les réclamations : il est largement accepté que la satisfaction et le profit sont très liés » (Charles, professeur de marketing).

Cette démonstration ne pouvait cependant se déployer que sur un plan scientifique, sans quoi elle eut de grandes chances de rester lettre morte. Elle demandait aussi l'élaboration d'outils comptables qui permettent de confirmer *en pratique* les enseignements du marketing

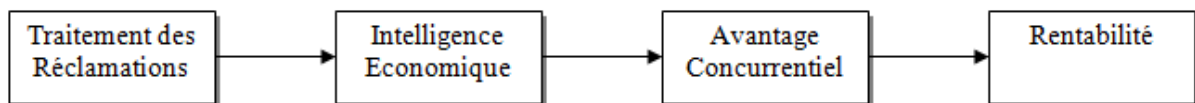
¹ Fornell, C., Wernerfelt, B., 1987. *Op. cit.*

² Fornell, C., Wernerfelt, B., 1988. « A Model for Consumer Complaint Management ». *Marketing science* 7 (3), 287-298, p. 288.

³ Fornell, C., Wernerfelt, B., 1988. *Op. cit.*

scientifique. La littérature offre d'ailleurs les outils nécessaires à la reproduction du calcul dans les entreprises. Van Oest et Knox développent ainsi un modèle fondé sur l'utilisation d'une loi bêta-binomiale négative, aisément implémentable dans un tableur, qui permet, sur la base d'une prise en compte des commandes et des réclamations passées d'un client, d'anticiper un possible ré-achat de sa part en l'assortissant d'une probabilité¹. Ils mettent ainsi à disposition du praticien les ressources nécessaires pour évaluer l'efficacité des pratiques de traitement en les comparant à un modèle théorique.

Une seconde chaîne de rentabilité propose de lier l'activité de traitement des réclamations à l'intelligence économique² qui permet, par des décisions stratégiques, d'aménager un avantage concurrentiel, lui-même synonyme de rentabilité :



Elle révèle une autre fonction du traitement des réclamations : elles possèdent une valeur informationnelle pour l'entreprise en tant qu'elles sont un retour (*feedback*) que la clientèle fournit sur la qualité de la production. Simon Bell, Bülent Mengüç et Sara Stefani définissent ainsi la réclamation comme « a negative customer feedback³ ». Tax *et al.* reconnaissent aussi l'importance de la réclamation comme donnée : « Complaint data are key in quality management efforts because they can be used to correct problems with service design and delivery, which makes it more likely that performance will be done right the first time⁴ ».

L'intelligence économique, synonyme sous sa forme canonique d'investissement coûteux et d'une profitabilité incertaine, pourrait ainsi se déployer par une amélioration de l'existant, en s'appuyant sur des « pratiques commerciales quotidiennes » et « banales » : celles des vendeurs ou celles des services de traitement des réclamations⁵. Elles peuvent aussi, selon le même principe, s'intégrer à une logique d'amélioration continue⁶ ou, en lieu et place du commissaire-priseur walrasien, faire office de mécanisme de formation et d'ajustement des

¹ L'essentiel de leur apport réside dans la prise en compte des réclamations dans le modèle. Cette prise en compte permet de pondérer les prédictions trop optimistes des modèles antérieurs mais implique d'explicitier, en les paramétrant, les effets des réclamations sur le comportement futur du consommateur. Van Oest, R., Knox, G., 2011. *Op. cit.*, p. 33.

² Donnons une première définition générale de la notion d'intelligence économique : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis dans le but d'améliorer la position de l'entreprise dans l'environnement concurrentiel. » Le Bon, J., 2006. « La force de vente et les activités d'intelligence économique ». *Revue Française de Gestion* 163 (4), 15-30.

³ Bell, S. J., Mengüç, B., Stefani, S. L., 2004. « When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2), 112-126, p. 116.

⁴ Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekar, M., 1998. *Op. cit.*, p. 61.

⁵ C'est en substance le point de vue défendu par Joël le Bon, *op. cit.*, 2006 et Larivet, S., Brouard, F., 2007. « Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations ». *Market Management* 7 (4), 5-25.

⁶ L'article de Ross et Littlefield se termine par une ouverture de questionnaire sur l'opportunité économique de traiter une information produite gratuitement par le client « performant le rôle d'inspecteur qualité ». Ross, H. L., Littlefield, N. O., 1978. *Op. cit.*, p. 216.

prix¹. L'avantage concurrentiel que peut en retirer la firme peut ainsi être de diverse nature : nouvelles orientations stratégiques, innovations, amélioration de la qualité, ajustement plus efficace de ses prix.

Il s'agit plus largement pour la littérature de comprendre en quoi les réclamations peuvent être un indicateur des performances de l'entreprise et de discuter de leur intégration aux autres indicateurs encadrant déjà les processus de traitement de l'information de marché. La réponse à cette question ne va pas de soi : très tôt, le marketing s'est aperçu de la complexité des rapports entre l'insatisfaction et l'expression de l'insatisfaction. Une insatisfaction ne s'exprime que sous certaines conditions². L'absence de réclamation, loin d'être le gage d'une production de qualité, est même perçue comme inquiétante³. Aussi, il est difficile de conclure à un quelconque état du marché à partir de la simple considération des réclamations. Cette seconde fonction du travail de traitement des réclamations pose donc la question de la place des plaintes dans l'économie informationnelle de l'entreprise et, par extension, dans les processus de gouvernance.

La rentabilité des pratiques, si problématique hier, a aujourd'hui, dans le champ scientifique, la force d'un fait établi. En 2007, il était possible d'écrire dans le *Journal of the Academy of Marketing Science* : « It is well known that complaint management offers many potential benefits to companies⁴ ». Ce point est confirmé par Charles (professeur de marketing) :

« Aujourd'hui, quand vous lisez les derniers articles de Homburg, il commence toujours par : "c'est largement prouvé que..." , "It is largely proved that... blablabla." Ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'il n'y a même plus à écrire deux pages dans la revue de littérature pour dire que les réclamations ça peut rapporter. Aujourd'hui je pense que plus personne ne remet ça en cause, ce n'est plus débattu. C'est une question réglée. [...] Nous on est en train d'essayer de publier un article et on s'est dit : "est-ce qu'on a besoin d'y passer deux pages ?" Et globalement, même si on essaie de publier au plus haut niveau, Nicolas, David et moi on est d'accord pour dire : "Non, là c'est plus la peine d'avoir à reprouver *n*-fois que la réclamation ça vaut peut-être la peine de s'en occuper." Non, ça y est : en une phrase on peut expédier le problème en disant : "Tout le monde sait déjà que..." C'est largement accepté. En tout cas en marketing, je pense que personne ne me contredira : il existe un lien entre les réclamations et la rentabilité de l'entreprise » (Charles, professeur de marketing).

¹ Reichheld et Sasser signalent que Staples, enseigne multinationale de vente de fournitures de bureau, se sert des réclamations de ses clients pour identifier les produits trop chers afin d'en ajuster le prix de manière ciblée. Cf. Reichheld, F.F., Sasser, W. E., 1990. « Zero Defections: Quality Comes to Service », *Harvard Business Review*, 105-111.

² Cf. « Classe 3 : Penser le comportement du client réclamant »

³ Reichheld, F.F., Sasser, W. E., 1990. *Op. cit.*

⁴ Homburg, C., Fürst, A., 2007. « See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior Towards Customer Complaints ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, 523-536.

Classe 1 : *Division du travail de traitement : résoudre et apprendre.*

Ces deux chaînes de rentabilité font écho aux deux fonctions du travail de traitement tel qu'il est conçu dans le cadre goodmanien. Dès les années 1970, deux impératifs semblent en effet soutenir l'impératif de traitement : la prise en charge du problème du client d'une part et l'analyse des données agrégées de l'ensemble des problèmes rencontrés par les clients d'autre part. On retrouve ces deux dimensions dans les conseils prodigués en 1975 par Kendall et Russ :

« Response to a complaint should be quick (seven days or less) and personal (with automatically typed "form" letters for common complaints). Likewise, it should be appropriate to the complaint. [...]. Complaint data should not be thrown away. Weighted properly they can supplement marketing research data as an aid in executive decisions, and the cost is low compared to most marketing research studies¹. »

Plus tardivement, Tax *et al.* identifient explicitement deux fonctions aux pratiques de traitement des réclamations : « *Complaint handling* refers to the strategies firms use to *resolve* and *learn* from service failures in order to (re)establish the organization's reliability in the eye of customer² ». « *Resolve* and *learn* », résoudre et apprendre. Le complaint management consiste ainsi en une articulation de deux travaux, le travail de résolution et le travail d'analyse : « A firm's complaint management entails two basic functions [...] : (1) individual complaint handling, and (2) aggregate complaint data analysis » écrivent C. Fornell et R. Westbrook. Ils poursuivent :

« The significance of the first is determined by the long-term value of the future purchases of an individual complainant and that individual's word-of-mouth impact upon other consumers. A customer's long-term value to the firm is usually higher than the value of the purchase complained about. The significance of aggregate complaint analysis lies in identifying and resolving common consumer problems, thus avoiding their recurrence in the future. The resolution of common consumer problems typically calls for a change in the firm's marketing mix. This is not something that a consumer affairs department can accomplish without the involvement of marketing management. Thus, the consumer affairs department needs to communicate its findings on consumer dissatisfaction to management³. »

¹ Kendall, C. L., Russ, F. A., 1975. *Op. cit.*, p. 43.

² Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekar, M., 1998. *Op. cit.*, p. 61, je souligne.

³ Fornell, C., Westbrook, R. A., 1984. « The Vicious Circle of Consumer Complaints ». *Journal of Marketing* 48 (3), 68-78, p. 69. Plus loin : « Thus, the tasks of the consumer affairs unit are twofold: addressing consumer dissatisfaction at a disaggregate level by compensating and advising individual complainants, and addressing consumer dissatisfaction at an aggregate level by finding, and, together with management, removing the origins of collective consumer discontent. » (*Ibidem*, p. 77).

En un état donné des attributions organisationnelles, ces deux fonctions impliquent donc le concours de deux services : au « *consumer affairs department* », le travail de résolution ; au « *marketing management* », le travail d'analyse. La question organisationnelle, non problématisée, est laissée hors-champ. L'évacuation de cette question contribue à naturaliser une division que rien ne vient justifier sur un plan scientifique. Elle semble, au contraire, renforcer les barrières identifiées par Fornell et alimenter, selon son expression, le « cercle vicieux des réclamations » qui empêche les protestations de la clientèle d'être *considérées à leur juste valeur* gestionnaire. Dès lors, pourquoi la conserver ?

Les rares évocations de la fonction de résolution tendent à la définir comme un *sale boulot*. L'exposition à la critique n'en fait pas une position enviable. Ainsi que le remarquent Bell *et al.*, le contact avec les réclamations aurait un « effet démoralisant » : « The demoralizing effect of negative feedback and criticism is well documented [...]. Customer complaints [...] can have damaging implications for frontline salespeople and their attitudes toward their role¹. » Un peu plus loin, ils précisent les effets délétères que les réclamations sont susceptibles de générer sur les travailleurs :

« When organizations receive unanticipated complaints, employees' future comfort levels within the organization are likely to be affected [...]. The complaining customer "disappoints" the employee whose expectations, built up by organizational cheerleading and support, are frustrated. Salespeople are likely to become skeptical, perceiving organizational support as hollow and misdirected. Furthermore, employees' sense of meaningfulness in their roles will diminish as customers convey a lack of respect and appreciation for their work [...]. Complaints convey to the employees that their work is not valued or appreciated. Salespeople will personally disengage from their work, demonstrating a lack of motivation. In observing the ineffectiveness of organizational support, salespeople will be less convinced that a commitment to customer service is the best way to reciprocate organizational support². »

Outre son caractère peu enviable, le contact répété avec la critique de la clientèle génèrerait donc un problème de motivation et d'engagement que les organisateurs se doivent d'intégrer dans leur élaboration des pratiques de traitement. D'autant que, dans le même temps, Singh et Wilkes suggèrent que la réclamation serait plutôt adressée au responsable hiérarchique lorsqu'il remarque que la pratique d'attribution (une des composante du jugement de responsabilité) a une incidence sur la forme que prend le CCB : lorsque les clients attribuent leur insatisfaction aux salariés d'exécution, ils auraient plutôt tendance à faire défection et à produire du bouche-à-oreille négatif ; lorsqu'ils l'attribuent au responsable, ils auraient plutôt

¹ Bell, S. J., Mengüç, B., Stefani, S. L., 2004. *Op. cit.*, p. 113.

² *Ibidem*, p. 116.

tendance à réclamer¹. Par ailleurs, les travaux sur la justice procédurale ont montré l'importance du niveau hiérarchique auquel la réclamation était traitée.

Le marketing scientifique ne propose aucune solution à cette contradiction. Il l'enregistre plus qu'il ne la promet. Dans tous les cas, il convient de souligner que, dans la plupart des textes, l'unité organisationnelle du travail de traitement ne semble pas la règle et le corpus porte la marque de la division fondamentale du travail de traitement entre travail de résolution et travail d'analyse.

Par une boucle singulière, les protestations de la clientèle, en partie produites par le développement du marketing², se sont trouvées prises en charge par la science marketing. Celle-ci encourage et propose une formalisation des pratiques de traitement des réclamations en justifiant leur existence par un renouvellement de l'approche du client (CCB), un dévoilement de la chaîne de rentabilité dans laquelle elle s'inscrit et en mettant à jour les fondements des jugements commerciaux. Elle nous fournit une image du comportement du consommateur mécontent, des fonctions économiques du travail de traitement des réclamations pour l'entreprise et des bonnes manières de conduire ce travail. Elle nous présente un mécontentement normal, résultant des insatisfactions inévitables dans les relations commerciales ; mécontentement dont il convient d'encourager l'expression. Elle nous présente enfin une conflictualité de marché que l'entreprise doit moins chercher à annihiler qu'à administrer : la réduction du nombre de réclamations ne saurait être un objectif légitime, il convient de les prendre en compte afin de les tourner à l'avantage des deux parties.

La réclamation est une mise à l'épreuve de la relation commerciale mais elle offre l'occasion, à la manière du conflit chez Simmel, de rétablir « l'unité de ce qui a été rompu³ ». Les titres des ouvrages de vulgarisation chargés de traduire ces connaissances à destination des milieux d'affaires sont évocateurs « *Complaint is a Gift* », « *Friendly Complaining Behavior* », « *Making Complaints a Management Tool* » : pour les sciences marketing, l'enjeu est de transformer ce qui pourrait être perçu comme un constat d'échec de la relation commerciale en démarche positive pour l'entreprise. Il faut faire de nécessité vertu ; il faut faire de la conflictualité de marché, contrainte empirique, une aubaine économique.

Il s'agit là de justifications académiques des pratiques de traitement. Elles constituent un stock important de justifications dans lequel les praticiens viennent régulièrement puiser. On ne saurait cependant s'en tenir aux avancées du marketing de la chaire pour comprendre le développement des pratiques de traitement. Il faut, pour cela, consentir à un détour par le champ organisationnel.

¹ Singh, J., Wilkes, R. E., 1996. *Op. cit.*

² C'est en tout cas le point de vue de Chessel, M.-E., 2012. *Histoire de la consommation*. La découverte, Paris.

³ Simmel ajoute, dans une formule que n'auraient pas renié les marketeurs : « le degré d'intensité de la relation réconciliée dépasse celui de la relation qui n'a jamais été rompue ». Simmel, G., 1995 [1908]. *Le conflit*. Circé, Paris, p. 149.

3. Les trois modes de diffusion du cadre goodmanien : le champ organisationnel.

« Il y a une chose qui m'a interpellée à un moment donné, dans les échanges qu'avaient nos adhérents et dans les retours de leurs clients qui leur disaient : "mais c'est pas possible, vous nous répondez de la même manière ! Je prends une réponse aux réclamations de Canal +, une réponse aux réclamations de Leroy Merlin, j'ai la même chose ! Vous êtes tous sur le même moule." » (Carolina, consultante).

L'impression de diversité qui frappait Kendall et Russ au milieu des années 1970 semble avoir laissé la place à une grande standardisation des pratiques. Aussi, à contempler le visage contemporain des grandes organisations productives, l'observateur pourrait se demander, à la manière de Paul DiMaggio et Walter Powell : « *what makes organizations so similar?*¹ » Pourquoi les entreprises se dotent-elles toutes, passées une certaine taille, d'un service consommateur² ? Pourquoi, dans un même élan, développent-elles toutes, à quelques nuances près, les *mêmes* pratiques de traitement des réclamations ? Comment expliquer la domination du cadre goodmanien ? Peut-on expliquer ces convergences par la seule autorité de la science mercatique ou les seules incitations politiques ?

Au moment où nombre de sociologues des organisations s'interrogeaient sur les différences observables entre organisations³, le spectacle d'isomorphismes semblables avait conduit DiMaggio et Powell à reposer à nouveaux frais la problématique wébérienne de la rationalisation des organisations. Chez Weber, la forme bureaucratique est la cristallisation d'un processus général de rationalisation des activités humaines en Occident : les organisations suivant un schéma d'évolution, il est logique qu'elles tendent toutes à se ressembler. Comme Weber, DiMaggio et Powell partent du postulat d'irréversibilité de la bureaucratisation mais considèrent que le processus de rationalisation ne procède plus des mêmes « causes » ou ne se déploie plus selon les mêmes « voies » :

« We suggest that the engine of organizational rationalization has shifted. For Weber, bureaucratization resulted from three related causes: competition among capitalist firms

¹ DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. « Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48 (2), 147-160, p. 147.

² Camous, E., 2004. « Des services consommateurs victimes de leur succès », *Revue Française de Gestion* 150 (3), 9-28. Dans sa thèse, Géraldine Pflieger note « l'étonnante similitude » avec laquelle des entreprises aussi différentes qu'Energie et Télécom se saisissent de la question des relations avec les consommateurs (Pflieger, G., 2003. *Consommateur, client, citoyen : l'usager dans les nouvelles régulations des services de réseaux*. Thèse de doctorat, Ecole des Ponts ParisTech, p. 472).

³ En 1977, Michael T. Hannan et John H. Freeman se posent la question exactement inverse : « Why are there so many kinds of organizations? ». Cf. Hannan, M. T., Freeman, J. H., 1977. « The Population Ecology of Organizations ». *American Journal of Sociology* 82 (5), 929-964, p. 936. On retrouve aussi cette interrogation sur la diversité organisationnelle chez les auteurs de l'école de la contingence comme Woodward.

in the marketplace; competition among states, increasing rulers' need to control their staff and citizenry; and bourgeois demands for equal protection under the law. [...] Organizations are still becoming more homogeneous, and bureaucracy remains the common organizational form. Today, however, structural change in organizations seems less and less driven by competition or by the need for efficiency. [...] Bureaucratization and other forms of homogenization emerge, we argue, out of the structuration [...] of *organizational fields*¹. »

La tendance à l'homogénéisation des organisations serait donc le produit de la « structuration des champs organisationnels ». Mais qu'est-ce qu'un champ organisationnel ? La définition fournie par DiMaggio et Powell est laconique : « By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life² ». Le champ organisationnel désigne l'espace ouvert par les interactions entre les membres d'organisations participant d'une activité similaire, formant progressivement un secteur particulier de la vie sociale. Les auteurs soulignent l'importance de la connexité (*connectedness*) et des positions structurales respectives des participants. Outre les membres des organisations elles-mêmes, des acteurs supplémentaires viennent généralement se greffer sur ces interactions pour les encadrer ou les orienter³.

Si l'on suit le modèle proposé par DiMaggio et Powell, la *structuration* d'un champ s'effectue en 4 temps : dans un premier temps, les interactions entre organisations augmentent ; dans un second temps, des structures inter-organisationnelles orientées vers la domination ou le partenariat apparaissent ; dans un troisième temps, le niveau d'information à traiter augmente obligeant les acteurs à se doter de structures idoines ; enfin, dans un quatrième temps, les participants prennent conscience de participer à un projet commun. Le champ connaît des formes d'inscription typiques – les auteurs évoquent notamment les *associations professionnelles* – et constitue un creuset dans lequel se forment les mécanismes qui conduisent les organisations à se ressembler, selon un processus que les auteurs nomment « isomorphisme⁴ ».

DiMaggio et Powell en identifient deux types. Le premier, les isomorphismes *compétitifs*, renvoie aux effets de convergence involontaires produits par la poursuite indépendante et concurrentielle d'un objectif identique. Le second type, les isomorphismes *institutionnels*, renvoie aux effets de convergence produits en référence à des règles et des stratégies politiques. Parmi les seconds, DiMaggio et Powell en distinguent trois différents : l'isomorphisme *coercitif* qui résulte des pressions formelles et informelles exercées par d'autres

¹ DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. *Op. cit.*, p. 147.

² DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. *Op. cit.*, p. 148.

³ Pour une présentation synthétique, voir Fligstein, N., 1990. *Op. cit.*, p. 5 *sqq.*

⁴ Le terme présente la difficulté de désigner à la fois les formes identiques et le processus au terme duquel ces formes deviennent identiques. Si l'usage retenu par DiMaggio et Powell penche plutôt pour la seconde acception, la première n'est pas totalement absente (DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. *Op. cit.*, p. 150)

organisations ou des attentes culturelles formulées à l'encontre des organisations¹ ; l'isomorphisme *mimétique*, lié à l'incertitude qui encourage l'imitation² ; et l'isomorphisme *normatif*, principalement engendré par un processus de professionnalisation et lié à une formalisation de règles de l'art et de normes s'imposant aux membres d'une même communauté³. La pression, l'imitation et la norme constitue ainsi les trois forces à l'origine des similitudes organisationnelles observées par Powell et DiMaggio.

Existe-t-il quelque chose comme un champ organisationnel qui permettrait d'expliquer la diffusion du cadre goodmanien, des formes organisationnelles et des pratiques qui lui sont associées ? Y observe-t-on l'effet de la pression, de l'imitation et de la norme⁴ ? Après avoir présenté cette région particulière du champ organisationnel qui s'est constitué autour de la question des réclamations et de leur traitement, nous reviendrons donc sur la façon dont ces trois isomorphismes ont pu participer à l'imposition du cadre goodmanien.

3.1. Une région du champ organisationnel.

En France, le champ organisationnel est une réalité de longue date. Il s'est largement traduit par la création d'associations professionnelles, centrées sur des enjeux corporatistes, sectoriels ou transversaux, qui participent à des degrés divers à l'animation du champ. A la fin des années 1970, une région de ce champ s'est progressivement organisée autour de la question du traitement des réclamations. En 1977, quelques responsables de services consommateurs créent le Groupe de Recherche et d'Etude sur les Services Consommateur (GRES⁵). Si leur activité n'est pas exclusivement centrée sur la question des réclamations, ils se pencheront tout de même sur le sujet en 1992, à l'occasion d'un rapport portant sur le « traitement des insatisfactions⁶ », avant que le groupe ne cesse d'être actif vers la fin des années 1990.

Mais c'est en 2004 qu'est fondée une « Association pour le Management de la Réclamation-Client » (AMARC) à l'initiative de Philippe Détrie. Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, P. Détrie dirige alors un cabinet de consultant. Pour stabiliser un réseau d'entreprises autour du cabinet, il a l'idée de fonder des associations professionnelles,

¹ « Coercive isomorphism results from both formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent and by cultural expectations in the society within which organizations function. » DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. *Op. cit.*, p. 150.

² « Uncertainty is also a powerful force that encourage imitation. When organizational technologies are poorly understood [...], when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations. » DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. *Op. cit.*, p. 151.

³ « A third source of isomorphic organizational change is normative and stems primarily from professionalization. [...] we interpret professionalization as the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control "the production of producers" [...], and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy. » DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. *Op. cit.*, p. 152.

⁴ Ainsi que l'indique DiMaggio et Powell, leur typologie est largement « analytique ». Dans la réalité, ces isomorphismes se rencontrent rarement à l'état pur. Néanmoins, en respectant leur caractère analytique, il est possible de les utiliser pour organiser notre matériau empirique.

⁵ Géraldine Pflieger date sa création à 1977. G., 2003. *Op. cit.*, p. 291. D'autres sources indiquent 1976.

⁶ GRES⁵, 1992. « Traitement des insatisfactions ». *Les cahiers du GRES⁵*, archives Télécom, FP.

gérées par le cabinet et organisées autour de thèmes correspondant à ses axes de travail. L'AMARC est l'une d'elles¹.

A l'époque, un cadre dirigeant d'une société immobilière, responsable de la qualité, sollicite le cabinet de P. Détrie pour réaliser un « *benchmark* » sur les pratiques de traitement des réclamations des grandes entreprises en France. D'après Carolina, consultante et déléguée générale de l'AMARC, les responsables de la dizaine d'entreprises sondées à cette occasion se montrent enthousiastes : « A partir de là, ils se sont dit : “le sujet est tellement croustillant, nouveau ! C'est une niche, il y a quelque chose à faire sur cette profession-là.” Et c'est là où [P. Détrie] va leur proposer d'être les membres fondateurs d'une association ». Les membres fondateurs de l'AMARC ne représentent initialement qu'une dizaine d'entreprises. Mais le sujet semble porteur. Au fil du temps, les évènements rassemblent de plus en plus de membres. L'association réunit aujourd'hui des responsables de plus de 260 entreprises² au cours de conventions payantes organisées tous les 4 mois et de groupes de travail. Depuis 2006, « l'Université AMARC » propose aussi douze modules de formation.

L'objectif des conventions est, selon la formule consacrée, de « partager les bonnes pratiques » : les responsables y viennent présenter le fonctionnement du dispositif de traitement mis en place dans leur entreprise, restitue les résultats d'une expérience organisationnelle novatrice, viennent écouter des intervenants sur les sujets des réclamations. Progressivement, ce partage permet au groupe de prendre conscience de lui-même :

« Au départ ça a été aussi leur permettre de sortir de presque du trou noir. C'était leur montrer qu'ils n'étaient pas tout seuls et qu'il y avait d'autres gens comme eux dans d'autres entreprises qui portaient les réclamations à bout de bras. On leur dit : “Il faut arrêter les réclamations !” Eux, ils sont là, ils s'en prennent plein la tête et ils ont pas toujours les moyens derrière, et ils sont pas forcément reconnus dans l'entreprise comme étant des gens qui ont des leviers. Pour les autres, c'est un centre de coût et pas un centre de profit et ça n'est qu'un centre de coût, la réclamation. Donc tout l'enjeu est de les aider à montrer qu'il peut y avoir un retour sur investissement quand on traite les réclamations et quand on les analyse et qu'on les exploite bien. » (Carolina, consultante).

¹ Ces associations ont le statut loi 1901. Très impliqué dans les débuts de l'Association Française de Communication Interne (AFCI), Philippe Détrie est aussi à l'origine d'Innov'Acteurs (créée en 2002), Entreprise & convivialité (en 2007). Toutes ces associations (y compris l'AFCI) sont gérées par le cabinet.

² Il s'agit exclusivement de grands groupes. Environ la moitié des entreprises du CAC 40 y était représentées en 2016 (19/40).

Outre l'organisation de conventions et de formations, l'AMARC gère les entrées dans le champ. De façon à ne pas politiser ses enjeux, elle se tient, par exemple, à bonne distance des organisations patronales¹ et des associations de consommateurs².

Les entreprises sont inégalement représentées dans les conventions, mais chacune envoie généralement une délégation de plusieurs cadres, la plupart responsables de la « Relation Client » ou de la « Qualité ». Par ailleurs, tous les acteurs ne sont pas égaux dans le champ. En son sein, Energie et Télécom ont plutôt un rôle d'initiation et d'imposition qu'une position de soumission. S'ils sont relativement moins innovants que d'autres (l'innovation étant généralement le fait des acteurs plus marginaux dans le champ³), ils disposent, eu égard à leur position dominante, d'une capacité d'orientation des enjeux relativement importante. Les cadres des deux entreprises étaient représentés dans les instances du GRESC. Ils le sont encore dans celles de l'AMARC. Ils accueillent les événements de l'association, sont conviés à la tribune, emmènent des délégations importantes⁴.

Champ scientifique et champ organisationnel.

Les analyses en termes de champ institutionnel n'impliquent pas l'abandon de l'hypothèse de rationalisation des activités. Mais elles suggèrent que cette rationalisation ne s'applique pas de son propre chef, comme une force agissante dans l'Histoire. Ses avancées sont dépendantes des avancées des savoirs et ces savoirs doivent recevoir des appuis sociaux pour être suivis d'effets. Pas plus qu'il n'y a de force intrinsèque de l'idée vraie, il n'y a de force intrinsèque du principe rationnel. Ceux élaborés dans le champ scientifique ne peuvent pas s'importer en l'état dans le champ organisationnel : ils doivent subir des distorsions liés à l'importation dans un espace tenu par des praticiens et orientés par des enjeux *pratiques*.

¹ Le MEDEF, qui définit la « voix du client » et la « gestion des réclamations » comme des « sources de richesse », paraît très favorable aux modes alternatifs de traitement des litiges en général et à la réaction de Goodman en particulier. Cf. MEDEF, 2010. « La satisfaction clients : six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant / gagnant ». MEDEF, commission consommation.

² « On a dialogué un peu avec l'UFC à un moment donné, mais [...] c'est compliqué en tant qu'institutionnels qui représentent des entreprises de dialoguer avec l'UFC bien qu'ils aient été quand même relativement ouverts. C'est compliqué, on avait pensé à un moment donné travailler avec eux, ça s'est pas fait, et on n'a pas eu d'espace. [...] on a travaillé avec le Medef. Bon c'est très "touchy", en fait. L'association ne veut pas être trop connotée "Medef", on essaie de faire attention et en même temps on a besoin de travailler avec différentes institutions. Là ça a été l'AFNOR sur la norme qui cherche à se mettre en place sur les avis de consommateurs, bon voilà : on est présents. L'UFC je pense qu'elle a vraiment besoin de garder son indépendance, donc à la marge. Ça reste quand même pour eux, un sujet : le client réclamant est quand même leur premier client à eux, quoi, et puis y a eu derrière les enjeux de "class actions" donc portés par les associations de consommateurs, donc là on touche à des enjeux hyper politiques. » (Carolina, consultante).

³ Fligstein, N., 1990. *Op. cit.*, Cambridge, p. 7.

⁴ C'est surtout vrai pour Télécom qui accueille régulièrement les conventions en raison de la proximité de Béatrice avec l'association (cf. infra) et envoie des délégations importantes (47 personnes lors de la 31^e convention, 21 lors de la 32^e). Lors de mes observations, Energie y était tout de même régulièrement représentés par plusieurs cadres (au moins 2 lors de la 31^e convention, 4 lors de la 32^e, ce qui les place dans la moyenne des autres délégations). Les conventions se déroulent sur une demi-journée et cinq ou six interventions sont programmées. Lors des deux conventions observées, Claude (RNP 1^{er} niveau, E) et Nadine (RNP 1^{er} niveau, T) ont pris la parole une fois chacun. Concernant le GRESC, Energie en est un membre actif dans les années 1990 mais Télécom s'y est vraisemblablement impliqué (on retrouve de la documentation du GRESC dans les archives de l'entreprise).

Cette importation implique un travail à part entière ; la fortune des idées dépend de l'investissement d'« entrepreneurs institutionnels » qui s'occupent d'animer le champ. Certains sont directement issus du monde académique. Deux professeurs de marketing, Nicolas et Charles, spécialistes reconnus de la question des réclamations en France, sont ainsi régulièrement invités à l'AMARC¹ et dans les entreprises pour venir parler « réclamation ». Ils mettent à jour les connaissances des praticiens². Leurs efforts sont prolongés par des rapports (ceux du GRESC ou de l'AMARC) et des ouvrages de vulgarisation qui synthétisent, sous une forme abordable, les résultats de près de quarante années de recherche³. En France, après le travail fondateur de Roger Moiroud⁴, P. Détrie signe lui-même un des rares ouvrages francophones sur le sujet⁵.

De fait, on retrouve dans la bouche de nombreux acteurs rencontrés au cours de l'enquête, les mots et les raisonnements développés par le marketing scientifique. Les conventions de l'AMARC ressemblent à des rites et ces rites ont leur liturgie. Elle semble directement inspirée des enseignements de la recherche TARP : on y psalmodie qu' « un client satisfait en parle à 2 personnes, un client insatisfait en parle à 10 personnes », qu' « un client réclamant est plus fidèle qu'un client non-réclamant », que les « services-réclamations sont un centre de profit ». Les savoirs prennent ici des formes simplifiées, comme des slogans. Celui de l'AMARC, maintes fois répété au cours des entretiens, fait lui-même directement référence au projet du marketing scientifique en matière de réclamation : l'association souhaite, en effet, « transformer le pépin en pépite ».

Au cours des conventions, dans les textes circulant dans le champ, la même conception psychologisante et centrée sur l'insatisfaction, déjà rencontrée dans le champ scientifique, se décline. La réclamation est le signe d'une « insatisfaction », elle manifeste une « émotion », un « ressenti »⁶. Pour le GRESC elle désigne « tout contact [...] par lequel un client exprime une *insatisfaction*⁷ ». On rappelle que si la réclamation peut être liée à un « défaut », un « dysfonctionnement » ou une « défaillance », « elle peut être aussi la simple expression d'une

¹ Invités à s'exprimer lors de la 32^e convention de l'association, en 2014, ils sont introduits ainsi : « Nos complices : ils sont venus en 2005, 2007, 2008, 2011 ». Nicolas sera de nouveau invité à parler lors de la 33^e convention, en 2015.

² Néanmoins, les échanges entre les deux champs se font dans les deux sens : les représentants du champ scientifique viennent largement puiser dans l'ensemble des pratiques circulant dans le champ. Ils viennent aussi y identifier les « demandes du terrain » : Nicolas (professeur de marketing) relève ainsi que les entreprises de l'AMARC les ont sollicité pour développer un indicateur qui permettrait de mesurer l'intensité de l'effort du client pour voir sa réclamation résolue.

³ Barlow, J., Møller, C., 2008. *Op. cit.*

⁴ Moiroud, R., 1993. *Le cri du client ou comment mieux faire la prochaine fois*. Editions d'Organisation, Paris.

⁵ Détrie, P., 2001. *Les réclamations clients. Un nouvel outil de différenciation et de fidélisation*. Editions d'Organisation, Paris.

⁶ Pour Caroline, consultante au sein du cabinet de P. Détrie et secrétaire général de l'AMARC, « la valeur de la réclamation, elle est intrinsèquement dans sa nature relationnelle et sa nature émotionnelle » : Dans la réclamation, au-delà de la relation, il y a l'émotion qui s'ajoute, c'est-à-dire qu'on a un volet émotionnel qui se surajoute quand y a des clients qui expriment une insatisfaction. Ils peuvent l'exprimer de 1 000 façons, mais en tout cas, réclamer c'est exprimer une *insatisfaction*, la manifester, que ce soit par différents médias, c'est manifester déjà une *émotion*, un *ressenti*. » (Caroline, consultante AMARC)

⁷ GRESC, 1992. *Op. cit.*, p. 2.

attente non exprimée jusque-là¹ ». Elle est donc la manifestation d'un « point de vue » sur la production. Celui-ci pourrait être déprécié, au nom de son caractère *subjectif*, s'il ne s'agissait de celui du *seul sujet qui compte*. Perçu comme l'instance unique de validation sociale de la valeur de la production, l'avis du client est tout à la fois relatif et indiscutable : « évidemment c'est subjectif. Mais quelle autre subjectivité compte plus que celle de vos clients ? » demande ainsi, dans une question oratoire, un consultant face à l'assemblée des membres de l'AMARC.

Comme dans le champ scientifique, les pratiques de traitement promues dans le champ organisationnel insistent sur le *dédommagement* et la *réponse* au client. De façon orthodoxe, elles distinguent les pratiques de résolution et d'analyse qui, dans les représentations schématiques de l'activité distinguent les deux fonctions comme des circuits séparés². Pour le GRESC, la première « se décompose en quatre parties : la recherche de renseignements et d'éléments de réponse ; l'examen du bien-fondé de la réclamation ; le dédommagement éventuel ; la réponse » ; la seconde consiste à « collectionner l'information », produire « l'analyse qualitative de ces contacts (nature des réclamations et des produits et services concernés » et assurer le « suivi quantitatif et l'évolution des [volumes de] réclamations ». Concernant les pratiques de résolution, le rapport insiste pour que la réponse soit rapide et que les formes de réparation soient homogènes, grâce au développement d'une « jurisprudence interne ». Il invite à mettre en place des mesures pour « détecter les excès », à faire rédiger les réponses par des rédacteurs spécialisés et conseille de faire signer la lettre par « le Responsable du Service Consommateurs [...] ou, éventuellement, la Direction Générale³ ».

Les conventions sont aussi l'occasion de rappeler l'écart existant entre les pratiques idéales et les pratiques réelles des firmes. C'est précisément en référence à cet écart que les représentants du champ scientifique investissent le champ organisationnel pour tenter d'y importer leurs enseignements. Considérant les indicateurs actuellement en usage dans les services-réclamations des entreprises de l'AMARC, largement centrés sur la gestion du travail de *résolution*, Nicolas (professeur de marketing) constate qu' « aujourd'hui, il y a une vision qui est dominante, qui désigne le service-réclamation comme la voiture-balai de l'entreprise, là pour essayer de régler les dysfonctionnements au moindre coût ». Il encourage alors la production d'indicateurs orientés vers le travail *d'analyse*, qui permettrait de faire de la « réclamation, une force pour innover ».

Alors que les observateurs extérieurs témoignent de l'homogénéité apparente des pratiques, il est fréquent que les entrepreneurs institutionnels déplorent la grande dispersion du matériel de gestion disponible pour gérer cette fonction. Lors d'une convention AMARC, Nicolas (professeur de management) disait avoir fait émerger près de 180 indicateurs potentiels

¹ GRESC, 1992. *Op. cit.*, p. 5.

² Pour une illustration d'une représentation schématique de l'activité de traitement par le GRESC, cf. Annexes.

³ Pour tout le paragraphe : GRESC, 1992. *Op. cit.*, p. 7 ; p. 13 ; p. 10-11.

de gestion de la réclamation en réunissant 13 experts dans le cadre de la méthode DELPHI¹. Il y voyait une mesure du chemin qu'il restait à parcourir.

Encadré 13. Intervention de Nicolas lors de la 33^e convention.

L'intervention de Nicolas (professeur de marketing), au cours de la 33^e convention AMARC, ressemble à un sermon². Même s'il prêche des convertis, le ton est moralisateur. Le propos est ponctué d'*exempla* moraux destinés à illustrer le propos et emporter l'adhésion. La mise en scène de la validation scientifique des enseignements est marquée par des formules rappelant le contexte d'élaboration des connaissances (« ce qu'on sait », « bonnes revues marketing », « nous, chercheurs », « validé scientifiquement », « les études ont prouvé », « ça fait quelques années que l'on travaille là-dessus », « résultats présentés au congrès de l'association française de marketing », etc.).

Le thème du jour porte sur les compensations financières. La littérature marketing y est plutôt favorable. Mais la distribution de monnaie à la clientèle pose d'importants problèmes pratiques qui ont conduit les tenants du champ organisationnel à développer des alternatives. C'est à l'évaluation scientifique de ces alternatives qu'est destinée l'intervention de Nicolas. Avant de poser sa problématique, il commence par rappeler les évidences du champ :

« On *sait tous* aujourd'hui, en tout cas on en est *convaincus*, que la gestion des réclamations, ça amène, ou ça devrait amener, plus de satisfaction, plus de fidélité, plus de performance, voire éviter des actes de vengeance comme du bouche-à-oreille négatif. Donc ça c'est un acquis dans les faits même si dans les entreprises on a besoin de le démontrer encore, de prouver le ROI³, donc le sujet aujourd'hui c'est [...] quelles sont les compensations qui amènent le plus de ROI ? Donc là on peut être plus démunis et pour préparer cette présentation, je me suis attaché à regarder qu'est-ce qu'aujourd'hui on savait, qu'est-ce qui a été publié dans de bonnes revues marketing ? »

Une telle question implique un détour par le (ou un rappel du) sens de la démarche du réclamant. La réclamation est le signe d'une insatisfaction, d'un espoir déçu mais aussi d'une mise à l'épreuve morale de l'autorité auprès de laquelle le réclamant réclame. Derrière la *voice*, rappelle Nicolas, rôde aussi le spectre de l'*exit* :

¹ Il ne s'agit donc pas d'une recension positive des indicateurs existant et effectivement en usage. La méthode DELPHI consiste, dans les grandes lignes, à réunir des « experts » et à faire émerger par brainstorming, un consensus sur un sujet. En l'occurrence, il consistait vraisemblablement en un « focus group », uniquement constitué « d'experts », sur le sujet des réclamations.

² Nous livrons ici une retranscription partielle.

³ *Return On Investment* : « retour sur investissement ».

« Déjà, premier élément, le client qui vient vous voir il est en situation de *déficit*. Il est venu acheter quelque chose chez vous, il vous a choisi, donc il a placé sa confiance en vous, il vous a comparé éventuellement à des concurrents et il estime ne pas avoir eu ce pourquoi il a payé. Il est en situation de déséquilibre. [...] Donc déjà, il y a un *déficit*.

Deuxième élément : non seulement il y a un déficit mais il vous confie le bébé. C'est-à-dire qu'il estime que c'est à vous de gérer le problème. Donc non seulement il estime potentiellement que vous en êtes responsable, pour tout ou partie, mais surtout il estime que c'est de votre responsabilité de gérer ce problème. S'il le gère lui-même, éventuellement, il va partir : "je gère mon insatisfaction, je vais aller voir un concurrent." [...]

Troisième constat : lui va raisonner, de façon systématique, en coûts/bénéfices : "Qu'est-ce que j'ai payé ?", mais pas uniquement : "je n'ai pas eu le produit", par exemple pour Noël – ça va être classique – le cadeau n'est pas livré : il y a un coût psychologique. "Le cadeau que j'ai promis à mes proches, il n'est pas arrivé." Donc il y a un coût : "J'ai dû appeler le service réclamations, c'était long. C'était difficile, j'avais pas envie de le faire. Mais je l'ai fait." C'est un coût. Et donc il raisonne de cette manière-là. »

Interprète autorisé du comportement du client, Nicolas insiste à de nombreuses reprises sur *l'exhorte tacite contenue dans la démarche du réclamant* : « Le client vous challenge [...]. Le client a eu un problème, il vous signifie ce problème et il vous dit clairement : "rééquilibre-moi. Rééquilibre la relation. Il y a un déséquilibre. Qu'est-ce que tu fais ?" ». Ce « déséquilibre », qui ne sied pas aux caractères théoriquement équilibrés de l'échange marchand, peut s'exprimer plus directement dans l'usage du terme comptable de *déficit*. Il renforce l'impression d'un désordre dans le monde. Nicolas revient ensuite sur les trois dimensions de la justice commerciale, dont il est un spécialiste. Il a déjà publié sur le sujet et « travaille » dessus « depuis quelques années¹ » :

« Et ce qu'on sait aujourd'hui, c'est que les deux leviers principaux pour savoir si les contributions ont été à la hauteur sont les leviers distributifs (donc financièrement, de manière tangible, qu'est-ce que j'ai obtenu ?) et le levier interactionnel (est-ce qu'ils ont passé assez de temps avec moi, est-ce qu'ils m'ont considéré ?). Ce qu'on sait aussi, plus intéressant encore, c'est que les leviers que vous allez actionner avec vos compensations, les leviers par exemple procéduraux (donc les règles d'attribution, la facilité et la vitesse à laquelle vous traitez) et les leviers interactionnels (l'écoute que vous mettez, par exemple), sont des leviers qui permettent de minorer les efforts

¹ Nicolas a en effet publié plusieurs fois sur l'application des théories de la justice aux pratiques de traitement des réclamations. Il peut être considéré comme l'importateur et le spécialiste de ce sujet en France.

distributifs, donc les efforts monétaires. Donc l'enjeu il est là. Et je vais vous le montrer et bien sûr je vais le chiffrer. »

Nicolas envisage trois types de compensations : solutionner le problème du client, compenser financièrement ses pertes, faire preuve d'empathie. Pour chacune, il évalue leur *rendement*, sur la base des informations disponibles dans la littérature. A l'aide de graphiques et de chiffres, il montre que les compensations financières ont un effet moindre sur le ROI lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d' « efforts interactionnels » permettant de personnaliser la relation. Il montre aussi que la surcompensation financière, consistant à donner plus que le montant des pertes, ne permet pas de ROI supplémentaire. Il invite les organisateurs à adapter les compensations en fonction des types de clients et des types de problèmes rencontrés. Au terme de sa présentation, Nicolas est applaudi.

De quelques traits distinctifs du management des réclamations retenus par le champ.

Nous avons vu la réforme de la *qualité*, devenue une grandeur subjective, à rebours de l'effort d'objectivation dont elle avait été l'objet, dont le management des réclamations est porteur. Mais d'autres aspects font du *complaint handling* une doctrine *spéciale* dans le champ organisationnel.

Contrairement aux principes de la qualité totale, le management des réclamations est porteur d'une logique d'organisation qui privilégierait *certaines* épreuves marchandes, au nom de leur caractère stratégique. Ainsi de la réclamation, conçue comme un « moment de vérité¹ » :

« On part dans l'idée que, dans nos différentes interactions avec nos clients, l'objectif c'est pas d'être bon partout. Si on veut être bon partout, on va à être à 7 ou 8 sur 10, et *in fine* ça ne déclenche rien dans l'esprit des gens. Ce qu'on imagine, c'est qu'il y a certains moments qui sont *clés* pour le client – on appelle ça aussi des “moments de vérité” où là il faut pas être bon, il faut être excellent : c'est pas le 8 qu'il faut viser, c'est le 10, et on peut se dégrader à d'autres. Ça veut dire que plutôt que d'être bon partout, d'être moyen, à 7 ou 8, on va essayer d'attraper des 10 quand ça vaut le coup et peut-être de descendre à 6 ou 5, à d'autres quand c'est pas grave [...]. Voilà, on essaie d'aller attraper ces moments-là qui font la différence. » (Simon, RNP services technique, T).

Cette adaptation de la doctrine de la qualité pourrait bien être un effet du champ organisationnel et avoir été adoptée sous l'effet des contraintes budgétaires pesant sur les

¹ L'expression est très courante. Elle a notamment été prononcée par le responsable de la qualité d'une grande entreprise membre lors de la 35^e convention AMARC.

firmes. En relâchant l'exigence de qualité, le principe des « moments de vérités » fournit l'occasion d'une réduction substantielle des coûts de surveillance, partiellement externalisés sur la clientèle. La spécificité du management des réclamations tient aussi dans son « pas de côté » à l'égard des théories de la satisfaction et des politiques traditionnelles de l'orientation-client :

« Parfois, la culture client, l'orientation client peut-être contre-productive en matière de traitement des réclamations. A trop se centrer sur une formulation positive des enjeux, en termes de satisfaction de la clientèle, vous tendez à évacuer la question de l'insatisfaction. On va cacher l'insatisfaction, puisqu'on n'y a pas droit : nous, on vise la satisfaction, l'excellence. On va créer des mécanismes de refus de l'insatisfaction » (Nicolas, professeur de marketing).

L'objectif des thuriféraires du management des réclamations est de conduire les entreprises sur une voie spécifique, celle de « l'orientation-réclamation ». Il s'agit, ni plus ni moins, de faire la promotion d'une entreprise « pilotée par les réclamations ». A cette fin, les entrepreneurs institutionnels font la promotion de pratique valorisant les réclamations comme un matériau gestionnaire et lors des conventions AMARC, ils exhortent les responsables à devenir, à leur tour, des entrepreneurs institutionnels :

« L'orientation-client sans orientation-réclamation ne fonctionne pas. [...] Il faut donc orienter vos entreprises vers les réclamations. Modifier la culture interne, faire comprendre que le pépin est une pépite. Et je vous pose la question de façon volontairement provocante : qui d'autre que vous, à votre avis, va s'atteler à cela ? Il y a une opportunité unique, la question c'est : la prenez-vous cette opportunité ? Parce que personne d'autre que vous ne va la prendre. » (Charles, professeur de marketing)

Béatrice ou la trajectoire d'une entrepreneure institutionnelle chez Télécom.

Car ces « entrepreneurs institutionnels » doivent aussi trouver des relais dans les entreprises. Cette conception de la réclamation comme opportunité économique ne pourrait infuser dans les organisations sans le lobbysme actif de quelques-uns de leurs membres, convertis précoces, qui défendent les idées circulant dans le champ avec le zèle du prosélyte. Chez Télécom, Béatrice, diplômée d'HEC, chef de projet dans une direction de « la qualité et de l'expérience-client » au sein de Télécom-Groupe (l'entité multinationale qui dirige les différentes entités nationales, dont Télécom-France), est une figure importante de ce mouvement. Sa position dans l'organisation lui permet de participer directement de l'élaboration de la doctrine de l'entreprise en matière de relation-client. Sa conception de la réclamation est marquée par le cadrage marketing et la requalification de l'objet réclamation :

« (À propos des réclamations) Il faut y être attentif parce que c'est là justement, entre autres qu'existent les *opportunités de business*. Quand vous disiez : "qu'est-ce qui peut être lié à la réclamation ?" Des opportunités de business. Voilà. C'est intéressant je trouve, de se poser la question qu'est-ce qui peut être lié à la réclamation, pour lui donner une dimension autre et ne pas juste la cantonner dans quelque chose qui est pas sexy : "Oh là, là, c'est chiant parce que les gens viennent se plaindre". On peut le voir autrement, il y a différents regards qu'on peut apporter sur une même chose, soit positifs, soit négatifs et en ce qui concerne la réclamation, c'est évident qu'il y a des regards complètement différents qui existent, soit positifs, soit négatifs. Et c'est ça qui est vraiment très intéressant avec la récla parce que ça entraîne une posture tout à fait différente : soit on cache, on veut pas voir ; soit on exploite au maximum et on en tire tout ce qu'il y a en tirer. *Pour moi la réclamation, dans son sens le plus large, c'est-à-dire insatisfaction, frustration, etc., expression de tout ça, finalement est au cœur de la relation client.* » (Béatrice, RNP, T).

Le récit de la rencontre de Béatrice avec la réclamation remonte à l'un de ses séjours en Angleterre, en 2009, au cours duquel elle a maille à partir avec la banque Barclays : elle fera une réclamation et sera surprise de la qualité du traitement. A son retour elle se penche sur les modes de traitement outre-manche qui la séduise et décide d'en faire part à la direction du groupe en rédigeant un mémo à destination du comité exécutif intitulé « *Revisiting Complaint Management* ».

Mais Béatrice se heurte à quelques résistances internes. Lorsqu'elle propose à la direction de Télécom-Groupe de soutenir l'AMARC en sponsorisant les événements de l'association, elle essuie un refus, la direction « ne voyant que moyennement l'intérêt de revisiter la réclamation » :

« En interne et même au niveau de managers situés à un bon niveau hiérarchique, ils en étaient encore à me dire, "la réclamation c'est un process, c'est pas un 'ticket', c'est une équipe et simplement cette équipe. Parlons KPI¹." Alors qu'avant de parler de KPI, il faut parler de posture et de positionnement, parce qu'en fait, comme un produit, la relation client peut se marketer, se positionner, se mettre en *valeur*. Donc la première chose à faire c'est de décider quelle posture on veut avoir vis à vis de cette réclamation, comment on va la définir et comment on va la présenter, et c'est simplement après, quand on s'est vraiment mis d'accord là-dessus, qu'on peut parler de process, et de KPI. Mais d'abord il faut parler de définition de posture. »

¹ Pour « *Key Performance Indicator* » ou « Indicateur Clé de Performance ». Le KPI désigne l'indicateur privilégié pour évaluer les performances de l'entreprise.

En revanche, la direction Relation-Client de Télécom-France se montre immédiatement réceptive. Elle décide de se constituer en sponsor et permet à Béatrice de recevoir les conventions AMARC une fois par an au sein des locaux de Télécom. En rapprochant l'entreprise et l'association, Béatrice se sert de cette dernière comme d'un porte-voix en interne :

« Je suis très investie dans l'association, et je l'ai fait pour essayer de changer les mentalités du groupe, j'ai fait passer mes messages par l'association et j'ai invité les personnes que je voulais impliquer aux conventions. Et je leur ai obtenu des adhésions gratuites, etc. En faisant passer des messages par l'association, ça aide à transformer et à changer les mentalités. Voilà ce que j'ai trouvé en gros... [*Vous étiez presque obligé de passer par l'extérieur pour faire passer vos messages...*] C'est une façon très efficace en fait. Ça donne de l'ouverture parce qu'on a besoin de cette ouverture pour se transformer. Et s'appuyer sur les associations qui vous ouvrent à l'écoute de ce qui se passe ailleurs, que ce soient des consultants qui viennent parler, des gens qui ont réfléchi sur la relation client et la réclamation, ou d'autres entreprises plus en avance, c'est stimulant, ça nous permet de nous questionner et d'accepter un regard différent. »
(Béatrice, RNP, T).

Cet investissement paie : il la fait changer de statut dans les jeux organisationnels internes à Télécom. Dans ce processus d'enrôlement, Béatrice devient un personnage central, dépositaire de la doctrine stabilisée dans le champ. Elle est régulièrement évoquée dans les entretiens réalisés avec les dirigeants¹ et est consultée à ce titre par les différentes entités qui composent le groupe Télécom.

La réclamation et la « myopie des managers ».

A en croire les enquêtés, ce travail symbolique s'est construit contre des résistances internes et idéologiques liées à des conceptions pré-goodmaniennes de la réclamation. Les entreprises n'ont pu se convertir que progressivement à cette conception nouvelle, portée par les entrepreneurs du champ. Nadine le résume ainsi : « Ça a fait son chemin parce que c'était pas évident au départ. Certaines entreprises étaient très fières de dire qu'ils n'avaient pas de réclas. Tu vois que maintenant, certaines entreprises sont très fières de dire qu'ils ont beaucoup de réclas. » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T). Moins que de simples résistances doctrinales, la

¹ « [*Est-ce que vous avez des liens avec les associations qui font la promotion du traitement des réclamations ?*] L'AMARC ? [*Par exemple.*] Je vais à leur présentation, je vais aux conventions. Béatrice G. m'invite aux conventions de l'AMARC. [*D'accord. Et c'est des endroits qui vous paraissent intéressants ? Parce qu'à chaque fois je me dis le SNC il y a quand même une dimension un peu différente, peut-être un peu moins orientée marketing j'allais dire, c'est pas le sentiment que ça vous fait, aussi ?*] Si bien sûr, mais c'est quand même extrêmement intéressant, avoir la vision d'autres entreprises ou du traitement de la réclamation, de l'évolution de la réclamation, de l'évolution du comportement client c'est extrêmement intéressant. On trouve quand même dans les conventions de l'AMARC, des choses extrêmement pertinentes. » (Françoise, Directrice 2^e niveau, T).

conception antérieure de la réclamation comme externalité négative était la seule possible au sens où elle était la seule cohérente avec la conception antérieure de l'organisation productive. Le changement de doctrine devait aussi s'actualiser dans une transformation des modes pratiques de gestion de la réclamation.

Cet inventaire des difficultés n'est qu'une partie de la liste des ennemis et des difficultés, réelles ou imaginaires, que les entrepreneurs institutionnels prétendent devoir affronter. C'est d'abord la persistance de l'identification des services-réclamations avec « un centre de coût » qui contribue au faible investissement dans ces services. Cette identification constituerait, selon Charles (professeur de marketing), le « cœur du problème des réclamations¹ ». Le monde des affaires est plein de ces histoires illustrant la position marginale dans lesquelles les organisateurs placent les services de réclamations dans l'agencement des activités productives :

« Récemment vous avez une entreprise en France, pas n°1 dans son domaine mais n°2, le domaine de la distribution spécialisée, de nombreux magasins en France. Je connais bien le manager qui vient d'être embauché pour devenir Monsieur *Customer Centric*, "il faut se recentrer sur nos clients parce qu'on les perd, on y arrive pas", etc., enfin le truc habituel. Bon, ok, très bien. Cette personne, on la paie, il est consultant, ça coûte plus de 100 000 euros par an, il est là deux journées par semaine pour mettre en place toute une série de trucs dans l'entreprise, le DG lui dit : "c'est bien, c'est bien, faut y aller". Jusqu'au moment où on arrive fin avril et là, le DG lui envoie un mail en lui disant : "Bon, est-ce qu'à ton avis on peut supprimer le service-réclamations ?" Et donc là, il lit le mail 3 fois, 4 fois, il se dit : "c'est pas possible, il se passe quoi là ?" Le DG lui dit : "écoute, il manque 40 millions dans les caisses. Si d'ici fin juin, les 40 millions les a pas retrouvé, moi je me fais éjecter. Parce que l'actionnaire va me foutre dehors. Alors tout le reste j'en ai rien à foutre, y a le feu, on va d'abord éteindre le feu. Et on va faire n'importe quoi pour passer juin." [...] Et donc évidemment les gens du service-réclamations, c'est des gens qui nous rapportent quoi ? »

Les services de réclamation étant considérés comme des services d'appoint, de « support », ils ne rapporteraient rien en eux-mêmes et seraient structurellement déficitaires. Ils cadrent mal avec des schémas d'organisation du capitalisme actionnarial, orienté sur la production de valeur pour l'actionnaire. Dans ce modèle, le traitement passe souvent pour un supplément d'âme organisationnel dont se dotent les entreprises vertueuses. Cette façon de gérer l'entreprise serait le propre d'un raisonnement à court-terme. La réclamation serait, elle,

¹ « Le chef dit : "les gens appellent, gueulent, ça me coûte de l'argent. Pourquoi je ne ferme pas mon service réclamation ?". Et là, le patron du service réclamation dit : "Attendez, pas du tout ! Je ne suis pas un centre de coût : *je suis un centre de profit*". Alors là tout le monde le regarde : "Attends, tu te fous de moi là ? Tu diriges dix personnes, qui se font engueuler toute la journée, qui ne remontent que des mauvaises nouvelles et tu me dis que c'est un centre de profit ? Arrêtes de te foutre de moi." Là, on est au cœur du problème de la réclamation. » (Charles, professeur de marketing).

porteuse d'une logique alternative, de long-terme : « Comment voulez-vous faire tenir ensemble une économie fondée sur le court terme et la réclamation ? C'est totalement *antagoniste*. [...] La réclamation c'est la quintessence, c'est l'huile essentielle du moyen ou du long terme » relève ainsi Charles (professeur de marketing). Il poursuit : « Le jour où vous ne traitez plus vos réclamations, le jour où vous ne payez plus vos fournisseurs, le jour où vous arnaquez tous vos clients à leur vendre n'importe quoi, il se passe quoi demain ? Aujourd'hui vous êtes *safe*. Mais demain, 8 heures, vous allez mourir. Ce n'est que reculer pour mieux sauter. C'est la myopie des managers chère à Theodore Levitt. » Ainsi, « la réclamation [synthétise] tout ce que ne veut pas voir un manager ». Derrière la question du management de la réclamation, campe l'antagonisme entre la *shareholder value* et la *customer value*.

Les modes de fonctionnement de cette économie court-termiste seraient inscrits dans des structures psychologiques qui ralentiraient l'avènement des changements annoncés comme inéluctables :

« Moi y a 10 ans de ça, j'ai dit : "la réclamation, ça va très, très, très vite devenir le top, le must, l'incontournable, etc." Et je me suis trompé. Mais je le pense toujours aujourd'hui : c'est inéluctable. I-né-luc-table. Et pourtant ça n'arrive pas. C'est beaucoup plus long que prévu. Pourquoi ? Parce que vous touchez à des processus psychologiques et donc sociologiques qui nous dépassent très largement. Une entreprise ne se gouverne pas de façon purement cognitive avec des méthodes de micro-économique : ça c'est ce que croient tous les gens qui rêvent encore. » (Charles professeur de marketing).

Pour lever les réticences, l'arme essentielle des entrepreneurs institutionnels résiderait dans la démonstration comptable de la rentabilité des pratiques de traitement¹. Charles invite les responsables des services-réclamations réunis lors des conventions à « montrez le ROI » : « Tout le monde croit que c'est une perte. Vous vous savez que c'est un gain. Alors convertissez-les : montrez le ROI, montrez les gains. Et après... ». Mais l'ethos managérial est têtue. Paradoxalement, la persistance de la mentalité « managériale » se lit jusque chez les mieux intentionnés qui détournent de façon humoristique, les enseignements du marketing : « C'est tellement bien les réclamations, qu'on ferait presque exprès de s'en créer ! » plaisante ainsi Nadine (RNP 1^{er} niveau, T). Même le secrétaire général de l'AMARC : « Il paraît qu'il y a certaines entreprises qui font exprès de générer des petits pépins pour se créer des réclamations

¹ Pour Fuller et Smith, les usages du feedback du client sont liés à la capacité des managers de percevoir la relation de service comme une source de rentabilité : « To encourage quality service work, service employers must look for management methods that deemphasize obtrusive managerial or bureaucratic control and give greater leeway to employees when working with customers. One such method is the utilization of consumer feedback to manage employees. Consumer feedback has been used by companies in the past but, we argue, may become more important as managers increasingly perceive the customer/worker interaction to be a source of profitability ». Fuller, L., Smith, V., 1991. « Consumers' Reports: Management by Customers in a Changing Economy ». *Work, Employment & Society* 5 (1), 1-16, p. 2.

et réhumaniser la relation. Mais enfin, là, on n'est pas loin du masochisme ! » (Secrétaire général, 32^e convention).

3.2. Isomorphisme coercitif.

Au cours de notre enquête, nous avons pu rencontrer deux modes de coercition. Le premier consiste à dénoncer les mauvaises pratiques en matière de traitement et ceux qui s'en rendent coupables. Le procédé se donne à voir dans l'espace des conversations professionnelles ou à la tribune, lors des conventions AMARC. Le second mode de coercition consiste à exercer des contraintes économiques sur les organisations ne se convertissant pas, comme le chantage au partenariat : la pratique consiste à fixer des critères de sélection de ses sous-traitants comportant un volet « traitement des réclamations », contraignant les organisations dominées à se soumettre aux exigences des donneurs d'ordre en matière de traitement des réclamations, sous peine de se voir exclus du marché.

Mettre les mauvais élèves à l'index.

Au moment d'évoquer son intervention récente dans une compagnie aérienne, Charles ne décolère pas. Il a observé les pratiques de traitement des réclamations, au plus près des équipes chargées de résoudre les problèmes des clients. Au cours de notre entretien, il s'exclame :

« Au bout de 6 minutes 20 [de conversation avec un client], vous avez un machin qui fait "bip, bip" et vous devez raccrocher sinon vous perdez votre prime. Qu'on ne me dise pas que ces entreprises-là veulent traiter la réclamation des clients ! Je suis désolé ! » (Charles, professeur de marketing).

Il arrive que ces dénonciations dépassent le cadre semi-privé de l'entretien sociologique. Au cours d'une convention dénonçant l'emprise des procédures empêchant l'autonomie nécessaire au traitement des réclamations, Charles lance : « Chez [nom d'un industriel] le classeur réclamation fait 700 pages. Le classeur du département qualité sur les réclamations fait 700 pages ! Je ne sais pas si vous imaginez... ».

Officiellement, l'association valorise les bons exemples : depuis 2006, elle distribue un prix, « la pépite d'or », qui récompense les entreprises exemplaires. Quoique généralement consacrées à la circulation des « bonnes pratiques », les réunions professionnelles sont parfois l'occasion de dénoncer les agissements ne correspondant pas au cadre goodmanien :

« Vous pouvez, effectivement, continuer à faire comme [nom d'une Banque] et dire à vos clients qui réclament pour des motifs que vous ne comprenez pas : "je me permets de vous expliquer notre mode de fonctionnement". Mais alors, comme [nom de la même Banque], vous vous retrouverez à perdre des parts de marché. [...] C'est cette incapacité

à comprendre l'importance des réclamations de vos clients qui vous perdra si vous ne vous y mettez pas. » (Consultant, 31^e convention AMARC).

Ces dénonciations publiques sont rares et sont certainement souvent le fait des membres académiques, issus du champ scientifique. Leur position leur permet de tenir une telle attitude. Ils réutilisent le savoir coupable emmagasiné auprès des entreprises pour leur rappeler, comme une mauvaise conscience, l'écart toujours existant entre la réalité de leur vice et le caractère tout hypothétique de leur vertu :

« Y a une donnée qui est flagrante, qui a été donnée il y a 2 ans, c'est 9 entreprises sur 10 sont convaincues d'offrir une bonne expérience à leurs clients, mais seulement 1 client sur 10 leur confirme que c'est vrai. Donc c'est l'écart entre le fait que les entreprises elles sont convaincues de faire plein de bonnes choses, mais qu'elles sont assez loin de la réalité » (Nicolas, professeur de marketing, 32^e convention AMARC).

Les dénonciations circulent surtout au cours des conversations informelles se déroulant entre deux sessions d'une convention. Si certaines entreprises sont citées en exemples, d'autres sont vouées aux gémonies : « J'ai encore entendu Machin de chez [entreprise de distribution]. Ils sont nuls, faut l'avouer. [...] C'est quand même pas possible d'en être encore là ! » ; « Quand tu vois leur service client : y en a qui ont honte de rien... » ; « Je me demande pourquoi on fait parler un responsable d'un des plus mauvais service client de France ». Il est difficile d'évaluer le caractère véritablement coercitif de telles dénonciations, qu'elles soient publiques ou privées. Mais la dénonciation, la médisance ou la moquerie constituent des formes fondamentales du contrôle social qui agissent aussi au sein du champ organisationnel. Elles permettent aussi de révéler, en creux, les normes qui structurent le cadre goodmanien¹.

Sélectionner ses partenaires.

Les acteurs dominants dans le champ, en position de donneurs d'ordre, peuvent sélectionner leurs sous-traitants en fonction de critères variables. Il arrive que la politique en matière de traitement des réclamations soit l'un de ceux-là. A en croire un membre de l'AMARC, on verrait même « de plus en plus d'entreprises exiger de leurs partenaires qu'ils aient une politique cohérente en matière de traitement des réclamations ». Le respect des normes

¹ « La conscience publique contient tout acte qui offense [les règles sociales] par la surveillance qu'elle exerce sur la conduite des citoyens et les peines spéciales dont elle dispose. Dans d'autres cas, la contrainte est moins violente ; elle ne laisse pas d'exister. Si je ne me soumetts pas aux conventions du monde, si, en m'habillant, je ne tiens pas compte des usages suivis dans mon pays et dans ma classe, le rire que je provoque, l'éloignement où l'on me tient, produisent quoique d'une manière plus atténuée, les mêmes effets qu'une peine propre dite. » (Durkheim, E., [2013] 1895. *Op. cit.*, p. 7). Comme chez Durkheim, les punitions infligées dans le champ permettent à l'analyste de percevoir les normes structurant l'activité du champ.

circulant dans le champ en matière de traitement devient ainsi une barrière à l'entrée du marché de la sous-traitance.

Certes, cette forme de coercition peut conduire à l'élaboration de dispositifs écrans, à un engagement de façade destiné à « donner le change » auprès des autres membres du champ. L'établissement d'une organisation comporte toujours une dimension formelle qui s'apparente à une mise en scène ou, pour parler comme Nils Brunsson, à une « organisation de l'hypocrisie¹ ». Ils peuvent donner aux changements organisationnels un aspect factice qui peut faire l'objet des dénonciations précédemment évoquées. Mais, ainsi que l'écrivent DiMaggio et Powell, « the fact that these change may be largely ceremonial does not mean that they are inconsequential² ». L'instauration de pratiques de traitement implique la mobilisation de personnels qui, à leur tour, peuvent se prendre au jeu et faire d'un investissement de façade, un engagement de fond.

3.3. Isomorphisme mimétique.

Divers dispositifs permettent aux entreprises de s'observer les unes les autres. L'un des plus courants se nomme *benchmark*. Energie en a mené deux, en 2006 et 2009, sur le sujet des réclamations. Mais au-delà des instruments permettant ces observations, le mimétisme suppose deux opérations : la structuration d'une représentation du monde et l'établissement de la comparabilité des situations des entreprises.

Si l'on suit DiMaggio et Powell, en effet, le mimétisme sera d'autant plus probable que la situation paraîtra incertaine et perturbée. Par ailleurs, les organisations imitent généralement leurs congénères lorsqu'elles sont persuadées d'être placées dans des conditions identiques aux leurs. Le traitement de la réclamation est prioritairement défini comme un enjeu de reproduction des relations commerciales. Celui-ci sera d'autant plus perçu comme stratégique que la reproduction de ces relations se fait plus incertaine, comme dans les situations de surproduction relative ou à mesure que les marchés se rapprochent d'une structure monopsonistique³.

Structurer une représentation du monde.

¹ Brunsson, N., 1989. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Wiley, New-York.

² DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. *Op. cit.*, p. 150.

³ Ainsi, selon Brock *et al.*, la structure régulièrement oligopsonistique du marché des entreprises (B to B) rend l'instauration d'un bon système de traitement des réclamations des clients-entreprises « plus important » que dans le cas du marché des particuliers (Brock, C., Blut, M., Evanschitzky, H., Kenning, P., 2013. « Satisfaction with Complaint Handling: a Replication Study on its Determinant in a Business-to-Business Context ». *International Journal of Research in Marketing* 30, 319-322, p. 319). Schématiquement, le traitement des réclamations serait économiquement inutile lorsque les consommateurs sont captifs (situation de monopole, biens non-substituables, etc.) et se justifierait progressivement à mesure que le degré de captivité de la clientèle diminue. Pour cette raison, le traitement des réclamations a fait l'objet d'une attention organisationnelle particulière, chez Energie et Télécom, au moment de la libéralisation des marchés des deux entreprises.

« Le Français est champion du monde de la critique. Etes-vous sûr de bien utiliser tout ce potentiel ?¹ »

Le champ organisationnel agit comme un prisme structurant la représentation que les agents se font du monde. C'est un travail que les intervenants du champ assument, lorsqu'ils disent s'employer à « déplacer le regard » (Charles, professeur de marketing), « changer les *mindsets* » (Béatrice, RNP, T), « bousculer les *a priori* » (Carolina, consultante).

Dans cette région du champ, la *Weltanschauung* la plus couramment répandue possède un certain nombre de traits distinctifs. Ils concernent principalement la clientèle et le sens à accorder aux réclamations. L'objectif général est de convaincre les autres membres du caractère désirable ou inéluctable des changements que les entrepreneurs institutionnels appellent de leurs vœux. L'une des premières caractéristiques de cette représentation du monde concerne donc la mutation de la clientèle :

« C'est quoi la société française aujourd'hui ? 4 mots : individualisme, défiance, appauvrissement, auto-expertise. [...] Vos clients pensent à eux plutôt qu'aux autres, ils se méfient des politiques mais aussi des entreprises et des marques, ils ont plutôt moins d'argent et sont plutôt très sollicités, et ils pensent tout savoir mieux que tout le monde, tout savoir mieux que vous. » (Responsable institut de sondage, 32^e convention AMARC).

Les responsables du GRESC le soulignait déjà, en 1992 : « Le consommateur de 1992 est, de toute évidence, un consommateur mieux informé, mieux protégé que celui du début des années 1970 [...]. Cette étude arrive au moment où le consommateur a pris conscience qu'il est un individu et non pas un numéro, un client et non pas un usager et, en tant que tel, qu'il est la personne la plus importante de l'entreprise² ». Ce faisant, le champ organisationnel enregistre les changements organisés par les politiques publiques, tournées vers l'*empowerment* du client. Cet état de fait entraîne une « versatilité radicale » de la clientèle, pour réemployer une autre expression entendue lors d'une convention. Cette versatilité touche tous les secteurs : elle rend les relations commerciales plus éphémères et labiles. Certes, ces changements sont mondiaux et peuvent être mis en lien avec l'annonce prophétique, après un capitalisme managérial puis un capitalisme actionnarial et financier, d'un âge du capitalisme du consommateur (*customer capitalism*³). Mais les traits qui déterminent les relations marchandes d'aujourd'hui seraient renforcés par un contexte national propice : les Français s'appauvrissent et se défient des marques. Ces changements rendent les comportements du client imprévisibles. Dans ce

¹ Détrie, P., 2001. *Op. cit.*, p. 31.

² GRESC, 1992. *Op. cit.*, p. 2.

³ Martin, R. L., 2010. « The Age of Customer Capitalism ». *Harvard Business Review* 88 (1), 58-65.

contexte d'incertitude quant au renouvellement du stock de clientèle, les réclamations sont une aubaine :

« C'est pas donné à tout le monde dans l'univers dans lequel on gravite, la plupart des gens s'en vont en fait : quand ils ont la possibilité de changer de crèmerie, ils vont se tirer. Donc c'est quelque chose dont l'entreprise doit pouvoir se saisir. Elle a des clients qui lui parlent, elle a des clients qui lui disent : "Ok, c'est super, je suis fan", etc. et elle en a d'autres qui lui disent : "Ecoutez, là vous avez été mauvais, là je suis pas d'accord avec vous, là c'est nul, là vous feriez mieux de faire ceci, là je ne comprends pas ce que vous dites". Quoi de mieux pour travailler en partenariat ? Surtout quand on veut faire de la culture de service et quand on veut s'orienter client. Il me semble qu'il y a quelque chose de l'ordre de la *cohérence* » (Carolina, consultante) ; « C'est une chance que le client réclame. [...] La réclamation c'est une opportunité pour l'entreprise. L'étude BVA qu'on a vu la dernière fois [lors d'une convention AMARC] le démontre : un client qui ne réclame pas, c'est qu'il va s'en aller, si c'est pas déjà fait. Donc ça n'est qu'une opportunité ». (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T).

Cette cohérence est le produit d'un certain ordre du monde. Et elle est, en quelque sorte, imposée par le champ qui structure une représentation du monde dans lequel le traitement des réclamations s'impose comme une évidence logique. Il s'impose d'autant plus dans le contexte français, tout aussi spécifique sur cet aspect :

« La réclamation c'est quand même très français, je pense que ça serait intéressant de faire des comparaisons internationales [...] mais il y a quelque chose de l'ordre de la critique, très enclins à la critique en France. Donc de toute façon, les Français sont plus enclins à faire des réclamations. Donc on est dans une dimension où, déjà culturellement parlant, on a un profil qui va nous amener à critiquer le produit, le service¹ » (Carolina, consultante AMARC).

Tout ceci proviendrait des clients : au moment où ils réclament, les clients exhorteraient les firmes à résoudre leurs problèmes. A en croire une intervenante d'une convention AMARC, ils les exhorteraient aussi à *analyser* les données qu'ils fournissent :

« Les clients nous croient capables de beaucoup plus que ce dont nous sommes capables réellement. Ils pensent que toute cette donnée, qui paraît si facilement accessible, à

¹ A en croire Charles, la compréhension de ce que doit être le traitement est lui aussi structuré par des spécificités nationales : « J'ai été enseigner en Jordanie. J'ai commencé mon truc : "Oui la réclamation c'est le reflet de nos erreurs, etc." Toute la salle d'étudiant jordaniens m'ont dit : "Mais monsieur, vous rigolez ou quoi ? La réclamation c'est le *bargaining*. C'est la négociation. Je ne peux pas aller chez mon barbier sans lui dire : 'Eh ! Mais là tu m'as loupé !' Pourquoi ? Il m'a pas loupé, personne n'est dupe. C'est juste qu'on va négocier. Ça fait partie du jeu. C'est *culturel*." » (Charles, professeur de marketing).

laquelle ils contribuent si facilement via leur smartphone, elle est traitée comme ça en temps réel. Et ils ne comprennent pas pourquoi nous ne nous en servons pas d'une manière qui soit plus efficace pour eux. » (Responsable institut de sondage, 32^e convention AMARC).

Par ce détour par la subjectivité du réclamant, les organisateurs justifient les formes données au traitement des réclamations.

Aménager les conditions nécessaires à la comparaison.

L'isomorphisme mimétique implique que les organisations puissent se comparer. Il implique donc l'identification de traits suffisamment généraux en matière de traitement pour qu'ils puissent s'appliquer à différentes entreprises afin qu'ils puissent constituer des points de comparaison.

Suivant cette idée, l'AMARC produit en 2013 un référentiel établissant les grandes lignes de ce que doit être le traitement des réclamations. L'objectif est de placer les entreprises sur un axe suivant leur degré d' « orientation-réclamation », le concept développé par Nicolas et Charles (associés à la création du référentiel), établi selon 4 critères : l'engagement de la direction, une définition claire du traitement des réclamations, l'existence de pratiques d'analyse, le fait d'être orienté-réclamation. Au degré 1, les entreprises recueillent les réclamations et se contentent de les résoudre ; au degré 4, les réclamations font l'objet de comptes rendus en comité de direction.

L'établissement du référentiel a ensuite permis aux chercheurs de soumettre les entreprises adhérentes à l'AMARC à un questionnaire et de les classer. Il est dès lors possible aux acteurs du champ de produire des diagnostics :

« Aujourd'hui [...] les entreprises elles savent globalement bien traiter les réclamations. Il y en a quelques-unes qui savent faire du management de la réclamation et donc, on va dire, bien piloter les réclamations, pouvoir diffuser en interne, etc. Il y en a encore que quelques-unes qui sont dans la transformation du pépin en pépite, c'est-à-dire l'exploitation, c'est l'analyse et l'exploitation des réclamations pour en faire, pour les transformer efficacement en une source de business en fait, ou en source de satisfaction et de fidélisation, et qui ont des mesures spécifiques, qui ont de la mesure dédiée à la réclamation, ce qui existe très, très peu » (Carolina, consultante, déléguée AMARC).

Cette comparaison avec les autres entreprises, organisée en fonction des critères établis par le référentiel, permet à chaque organisateur de se placer sur une échelle, de comprendre « où en est son entreprise » (Béatrice, RNP, T), de se considérer à l'heure, en retard ou en avance en fonction de sa position et de celle des autres. Il autorise des jugements du type :

« Quand on pense que les membres du COMEX ne voient pas et ne s'intéressent pas vraiment à ce suivi de réclamations, ou ils ont pas le droit de les remonter, il y a un vrai problème ! Il y a plein de points sur lesquels Télécom est super en *retard*. Pour une entreprise qui se veut technologique et en avance, c'est Cro-Magnon. » (Béatrice, RNP, T).

La croyance en l'existence d'un schéma général permet ainsi d'assurer la commensurabilité des pratiques, mais aussi d'indiquer une voie de développement pour celles-ci. De ce point de vue, l'amélioration passe par le chemin indiqué par le « référentiel des pratiques ».

3.4. Isomorphisme normatif.

Cette conception de la réclamation comme insatisfaction s'est aussi instillée dans les référentiels normatifs. Elle leur sein, l'analyse des réclamations y est décrite comme un instrument potentiel d'amélioration de la qualité. L'un des référentiels les plus célèbres, ISO 9001, publié en 2000 et révisé en 2008 et en 2015, directement inspiré par les idées d'Edwards Deming¹, opère un rapprochement direct entre les réclamations et l'amélioration continue. ISO 9001 insiste d'abord sur la nécessité de « déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos [...] des retours d'information des clients, *y compris leurs réclamations*² ». Elle prévoit aussi d' « établir une procédure documentée afin de définir les exigences pour procéder à la revue des non-conformités (*y compris les réclamations du client*)³ ».

Mais c'est surtout dans les années 2000, avec l'élaboration des ISO 10 000, une série de normes relatives à la « satisfaction du client », que les réclamations deviennent centrales. En 2004, une norme spéciale, ISO 10002, proposant des « Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes », est même établie. Elle définit, de façon très orthodoxe, la réclamation comme « toute expression de *mécontentement* adressée à un organisme, concernant ses produits ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou solution est explicitement ou implicitement attendue ». Elle se donne pour objectif de :

- Fournir au réclamant un processus de traitement des réclamations ouvert et réactif,
- Augmenter la capacité de l'organisme à traiter les réclamations de manière cohérente, systématique et rapide pour ainsi satisfaire le réclamant et l'organisme,

¹ En témoigne la présentation dans ISO 9001 du modèle PDCA.

² § 7.2.3. Je souligne.

³ § 8.5.2. Je souligne.

- Augmenter la capacité de l'organisme à identifier les tendances et à éliminer de nombreuses causes à l'origine des réclamations, améliorant ainsi les activités opérationnelles de l'organisme,
- Permettre la création d'une approche orientée client et encourager le personnel à améliorer ses compétences en travaillant proche des clients, et
- Servir de base au contrôle permanent et à l'analyse du processus de traitement des réclamations, de la résolution des réclamations et des améliorations apportées au processus¹.

Les deux natures de la réclamation, auxquelles correspondent les deux travaux de traitement (analyse et résolution), affleurent dans ces objectifs. D'une façon générale, les référentiels normatifs actuels font régulièrement mention des réclamations. On les retrouve dans ISO 10001 et ISO 10003. ISO 10004 (« Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage ») prévoit quant à elle d'intégrer les données produites sur la base de l'analyse des réclamations à la mesure de la satisfaction. En insistant sur le lien entre réclamation et insatisfaction, sur les vertus informationnelles des réclamations et la nécessité de satisfaire les clients, elles contribuent à établir une définition de la normalité en matière de traitement directement inspirée du cadre goodmanien.

Energie et Télécom ne sont pas étrangers à l'élaboration de ces normes. En 2002, c'est un ancien directeur général adjoint d'Energie qui devient président de l'AFNOR, organisme chargé de l'élaboration et l'application de ces normes en France. C'est sous son mandat que passera la norme ISO 10002 qui fixe les standards en matière de pratiques de traitement des réclamations et encouragent les usages gestionnaires à des fins d'amélioration de la qualité.

Béatrice aussi est impliquée dans un effort de normalisation. Elle décrit son mode opératoire : « Là justement je fais un travail sur le référentiel des réclamations qui a été validé par SGS. J'ai participé à un workshop sur 18 mois sur le référentiel des bonnes pratiques, quelles sont les guidelines à donner en matière de gestion des réclamations donc il y a un référentiel qui a été réalisé et validé par SGS donc on peut se certifier sur ce référentiel. On est en train également de travailler sur un guide de bonnes pratiques, donc quand je suis très impliquée, j'ai réalisé auprès d'une dizaine d'entreprises des interviews sur les bonnes pratiques en matière de gestion des insatisfactions. Après j'ai eu Claude (RNP 1^{er} niveau, E), la SNCF, et on les a invité à Ivry pour voir comment gérer la relation et les insatisfactions » (Béatrice, RNP, T).

Conclusion.

Le cadre goodmanien s'impose à la faveur d'un contexte historique favorable, le « moment Hirschman », au cours duquel le traitement des réclamations de la clientèle s'impose

¹ ISO 10002, version 2014.

comme une question politique, scientifique et organisationnelle. Dans ce moment, une certaine conception de ce qu'est la réclamation et de ce que doit être son traitement se stabilise. Les développements politiques, scientifiques et organisationnels convergent vers une définition de la réclamation comme *insatisfaction* constituée tout à la fois en *préjudice moral* pour le client, en *question politique* pour la communauté et en *péril économique* pour l'entreprise. La conception du traitement qui en découle est centrée sur la question de la *réparation*, du *dédommagement* et cherche à valoriser l'*information* contenue dans les réclamations, conçue comme une source de richesse politique et économique.

Mais comment ces pratiques se sont-elles imposées au sein des firmes ? Au cours de cette période, la contrainte politique change. En tant qu'entreprises publiques ou qu'administrations, Energie et Télécom se plaçaient sous la tutelle de l'Etat. La production législative et réglementaire des années 1970 et 1980, centrée sur l'évolution des rapports entre les usagers et les services publics, avait contribué à responsabiliser les administrations et à porter attention aux réclamations du public. Mais ces évolutions n'engageaient pas les entreprises privées ou entretenant des relations marchandes. La conversion économique d'Energie et Télécom aurait pu impliquer une transformation du motif de prise en compte des réclamations : la contrainte législative étant remplacée par la contrainte marchande. Pour le dire prosaïquement : auparavant, Energie et Télécom traitaient les réclamations parce que la législation leur imposait ; aujourd'hui, ils le feraient parce qu'ils auraient peur de perdre leurs clients. Or, la contrainte marchande n'a rien d'évident : elle est même le produit d'une politique active de la part des institutions politiques. Les politiques européennes interviennent dans la relation marchande qu'elle considère comme relevant de leur juridiction. Elles contribuent ainsi à structurer la réclamation comme un « rapport social institutionnalisé » (*institutionalized relationship*), pour parler comme Bernard Jullien et Andy Smith¹, et à réactualiser le « droit de créance » symbolique que le client détient sur l'entreprise auprès de laquelle il se fournit.

En fait, la domination du cadre goodmanien paraît le produit d'une combinaison de facteurs : l'institutionnalisation d'un circuit des plaintes, justifiée par les études du marketing scientifique sur le CCB, parce qu'elle offrait la primeur de la gestion des plaintes aux entreprises et orientait massivement les conflits vers les entreprises, créait pour ces dernières une *opportunité* de maîtriser la conflictualité avec la clientèle, en maîtrisant ce qu'il y avait à en déduire, plutôt que de se le voir imposer du dehors. Le marketing fournissait une représentation validée scientifiquement et des outils sophistiqués pour se saisir du réclamant comme un client insatisfait. Il permettait aussi une évacuation, symbolisée par le discrédit de l'enquête du CSRL de Nader, la charge politique du traitement des réclamations, en la réduisant à une question économique. *In fine*, le champ organisationnel synthétise les enseignements du marketing et les conditions institutionnelles dans lesquels ils s'appliquent ; il mélange les ingrédients du

¹ Jullien, B., Smith, A., 2015. « Introduction: Studying the EU's Government of Industries ». In : Jullien, B., Smith, A. (dir). *The EU's Government of Industries. Markets, Institutions, and Politics*. Routledge, London.

contexte politique, de l'encadrement légal et des savoirs et techniques développées par les marketeurs pour précipiter les effets observables du cadre goodmanien. Ce mélange se retrouve dans la manière tout à fait ambiguë avec laquelle les entrepreneurs organisationnels développent par exemple l'idée selon laquelle « la réclamation est un droit du client¹ ».

Ce processus n'eut évidemment jamais la forme d'un plan d'ensemble. Il s'élabora par petites touches puis se maintint à la faveur de la rencontre de circonstances sociohistoriques favorables. Néanmoins, il convient de noter que nos deux entreprises, Energie et Télécom, y prirent une part active. Persuadées d'être sur des trajectoires historiques similaires, Energie et Télécom s'observent et s'influencent d'abord l'une et l'autre. Les organisateurs se connaissent, se croisent lors des conventions AMARC, conversent lors de pauses et des moments de sociabilité professionnelle aménagés entre les interventions. Les entretiens en témoignent : dans les deux entreprises, les organisateurs sont au courant de ce qui se passe chez l'autre en matière de traitement. Energie est particulièrement attentive à Télécom, qui a pu constituer un laboratoire permettant d'observer les effets de changements (privatisation, libéralisation) promis à Energie².

Mais ces deux entreprises contribuent aussi à donner le ton des orientations générales. Preuve de leur position relativement dominante au sein du champ organisationnel, les organisateurs d'Energie et de Télécom apprennent souvent peu de choses à son contact. Ginette (RNP 1^{er} niveau T) avoue « ne pas découvrir grand-chose » mais y être toujours « rassurée ». Une proposition similaire se retrouve chez Laurent (RNP 1^{er} niveau, E) : « c'est intéressant [de participer aux conventions AMARC] parce que ça me rassure ou ça me conforte dans ce que je peux penser [...]. Ça permet aussi dans une présentation de se baser sur des choses qui sont prouvées par la recherche. Mais surtout la plupart du temps, ça me conforte dans ce que je mets en place et qui est aussi davantage lié à mon expérience professionnelle. » Mais comment Energie et Télécom ont-elles, au juste, organisé leurs pratiques de traitement actuelles ?

¹ Détrie, P., 2001. *Op. cit.*, p. 4.

² Les deux entreprises sont réputées avoir géré leur « conversion économique » avec une fortune variable. Antoine (RNP 2^e niveau, T) synthétise ça en une formule humoristique : « Télécom en a rêvé, Energie l'a fait ».

Organiser les pratiques de traitement des réclamations chez Energie et Télécom

Si la généralisation du cadre goodmanien s'explique par les effets du champ organisationnels, ceux-ci ne nous disent rien de la manière dont les pratiques de traitement se sont développées et appliquées dans les contextes particuliers d'Energie et de Télécom. Nous l'avons vu : les deux entreprises ont largement participé à la généralisation du cadre, qu'ils ont devancé. Par ailleurs, leurs organisations offraient un contexte d'application spécifique. Il importe donc d'examiner la manière dont les pratiques de *résolution* et d'*analyse*, les deux composantes de la réaction de Goodman, se sont développées et/ou appliquées dans ces deux contextes. Autrement dit, la perspective historiographique externaliste, qui consistait à décrire au chapitre 3 l'imposition du cadre par le jeu d'influences extérieures doit être complétée par une description *internaliste* des choix organisationnels réalisés chez Energie et Télécom en matière de fonction de réaction.

Dans le cadre goodmanien, ces choix organisationnels sont structurés par deux contraintes : 1. Le principe d'*indétermination*, qui veut que les problèmes que rencontre le réclamant soient *incertains* (ils ne peuvent pas faire l'objet d'une recension exhaustive, ils ne rentrent pas dans une liste finie) et que les situations dans lesquelles ils se produisent soient *incommensurables* (dès lors, pour un problème identique, une solution qui conviendrait à Jacques ne conviendrait pas à Paul) ; 2. Le principe de *délégation partielle*, selon lequel il convient de libérer le supérieur de la tâche de traitement, tout en donnant l'impression aux différents acteurs que la réclamation est résolue à un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour qu'elle soit suivie d'effet et en faisant « remonter » les informations pertinentes que contient la plainte vers les organisateurs de la production.

Les choix organisationnels sont aussi, et plus prosaïquement, délimités par des contraintes budgétaires. A ce titre, au moment de l'enquête, les situations des deux entreprises n'étaient pas identiques : Télécom accusait des pertes régulières, à raison d'un milliard d'euros par an de chiffre d'affaire, quand Energie, en dépit de l'augmentation constante de ses coûts, faisait montre d'une dynamique plus positive¹.

Le but de ce chapitre est de décrire comment les tâches de résolution et d'analyse ont été organisées sous leur *forme actuelle* chez Energie et Télécom. Il conviendra au préalable, grâce à la comparaison historique, de déterminer en quoi consiste cette « forme actuelle » (encadré 14). Sur cette base, nous tenterons de montrer comment le travail de résolution et d'analyse ont progressivement pris forme dans le *milieu de travail* qu'offraient les bureaux

¹ Ces positions se sont récemment renversées : Télécom est aujourd'hui en meilleure posture budgétaire qu'Energie.

d'Énergie et de Télécom (1). Nous reviendrons ensuite sur la position organisationnelle des services-réclamations spécialisés, formes organisationnelles spécifiques qui prennent en charge le travail de traitement à partir de la fin des années 1980 (2). Dans un troisième temps, nous nous intéresserons aux composantes humaines de la fonction de réaction, aux profils des *résolveurs* et *analystes* (3). Enfin nous nous arrêterons sur la façon dont est contrôlé et encadré le travail de résolution (4). Tout au long du chapitre, il s'agira de comprendre comment les tâches de traitement se sont aménagées une place dans l'économie générale des activités¹.

Encadré 14. *Détermination de la tâche de résolution sous sa forme actuelle.*

Le traitement des réclamations constitue une tâche typique du travail de *bureau*. Il est reconnu comme tel dès le début du XX^e siècle par les tayloriens du bureau, comme Lee Galloway ou William Henry Leffingwell. Dans ces textes, il arrive que cette fonction corresponde à une position identifiée dans l'organisation de la production. Dans les années 1930, le français Maurice Ponthière évoque ainsi, laconiquement, dans l'architecture générale des services, un « bureau des réclamations et des retours, qui *répare les erreurs*² ».

En ce début de 20^e siècle, le bureau est l'espace dédié au travail administratif. Sa matière première, l'*information*, fait l'objet d'une attention particulière : le bureau est organisé, y compris spatialement³, de façon à assurer son *recueil*, son *traitement*, sa *circulation* et sa *conservation*⁴. Parce que la réclamation est elle-même comprise comme une information, c'est d'abord dans ce milieu de travail que va prioritairement s'inscrire la tâche de traitement : l'instrumentation de l'activité administrative constitue l'infrastructure technologique primitive sur laquelle vont se déployer le travail de résolution.

Le travail de résolution dans l'écologie du bureau parcellaire.

¹ Les développements de ce chapitre accorderont une part plus importante au travail de résolution, en raison de l'attention organisationnelle plus poussée dont il a fait l'objet du fait de sa plus grande consommation de ressources budgétaires et humaines. Alors que le travail de résolution concerne des milliers d'agents dans les deux entreprises, le travail d'analyse proprement dit nécessite 6 personnes chez Énergie et 4 chez Télécom. De plus, elles travaillent de façon relativement autonome. La question de l'organisation de leur activité est donc moins pressante. De plus amples précisions sur la formation de cette activité seront fournies au chapitre 6.

² Ponthière, M., 1935. *Op. cit.*, p. 43, je souligne. Ponthière, membre fondateur du Comité National de l'Organisation Française (CNOF), proche des milieux nationalistes et du patronat, est un disciple fervent de Taylor et un promoteur important de l'application des méthodes de l'ingénieur américain au travail administratif, idées qu'il diffuse par l'intermédiaire de *Mon bureau*, la revue qu'il dirige.

³ En matière de travail administratif, « le bâtiment du bureau est en soi un outil de production. » Cette idée est réactualisée par « L'introduction dans les années soixante du "bureau paysage" en Allemagne [qui] résulte d'une volonté de faire du bâtiment l'instrument privilégié du travail administratif, de son organisation et de son contrôle, et ceci sur le modèle cybernétique d'une gestion des flux d'informations. » Pillon, T., Vatin, F., 2007 [2003]. *Traité de sociologie du travail*. Octares, Toulouse, p. 214.

⁴ Pour une perspective historique : Gardey, D., 2008. *Ecrire, calculer, classer. Comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines (1800-1940)*. La découverte, Paris.

Leffingwell cite le « *complaint handling* » à plusieurs reprises dans son *Scientific Office Management*¹. Il adjoint même à son œuvre maîtresse un supplément, contenant des données sur la manière dont une « maison reconnue » gère ses « réclamations » à l'aide d'un système de fiches et de fichiers-client². Le but de cette technologie est prioritairement de collecter tous les documents relatifs à la situation comptable des clients – notamment les crédits et les procédures de recouvrement. Mais elle a aussi, écrit-il, pour vocation d'aider à « régler les réclamations » (*to adjust complaints*)³.

Dans le bureau pris en exemple par Leffingwell⁴, la réception d'une réclamation donne lieu à une « *fiche de réquisition* » (« *requisition slip* ») rédigée par le responsable du courrier d'un service au nom évocateur : « *the adjustment department*⁵ ». Son rôle premier est de définir l'objet de la réclamation. A cette fin, la fiche distingue 3 types : les réclamations relatives à une commande (« *order* »), celles portant sur la correspondance entre le client et l'entreprise (« *correspondence* ») et celles concernant les questions d'expédition et de réception (« *shipping receipt* »). Cette typification – qui restreint considérablement le périmètre de la plainte légitime – constitue une première forme de traduction de la réclamation et va déterminer sa circulation dans un réseau d'acteurs impliqués dans son traitement.

Car le second objectif de la fiche est de servir de support au recueil d'informations nécessaires au traitement. L'employé de l'*adjustment department* ne dispose pas des éléments nécessaires pour traiter la plainte. Lorsque la réclamation concerne une commande par exemple, il est contraint de les demander par l'intermédiaire de la fiche de réquisition aux agents du *List Department* qui détiennent les *fichiers clients* :

« The letter with the requisition attached goes to the list department, where [...] there is one card for each customer, filed in alphabetical order. This card [...] carries not only the customer's name and address, but also the particulars about the various orders he has sent in from time to time. The list clerk reads the letter, notes what information is desired, takes out the card and notes on the requisition slip the account number, the goods ordered, and the date the subscription to the [contract] expires. Then he stamps

¹ Leffingwell, W. H., 1917b. *Scientific Office Management*. A. W. Shaw Company, Chicago, p. 101 *sqq.*

² L'outil était commercialisé et promu par Arch W. Shaw, éditeur de Leffingwell. Pour une histoire de la fiche et de ses usages : Gardey, D., 2008. *Op. cit.*, p. 147 *sqq.*

³ Leffingwell, W. H., 1917a. *Data on Recording and Handling Credits, Collections, and Complaints. Supplementary to Section XV of "Scientific Office Management" by W. H. Leffingwell*. A. W. Shaw Company, Chicago. On retrouve la présentation d'une procédure identique, qui semble empruntée à la même compagnie, chez Galloway, L., 1921 [1918]. *Office Management. Its Principles and Practice*. The Ronald Press Company, New-York, p. 318 *sqq.* Les *datas* de Leffingwell constitue sans doute un témoignage historique ambigu, mais elles permettent d'accéder à une des premières tentatives de rationalisation d'une tâche longtemps laissée dans l'ombre des marges discrétionnaires de la hiérarchie.

⁴ Il s'agit vraisemblablement d'une maison de presse. Le choix de ce secteur n'est peut-être pas anodin, quand on sait que c'est en son sein que ce sont développées les premières tentatives d'adaptation méthodique de l'organisation au marché (Cochoy, F., 1999. *Op. cit.*, p. 84 et suivantes).

⁵ Le même usage du verbe *to adjust* et du nom de service (*adjustment department*) se retrouve chez Galloway. Dans les deux textes, il semble interchangeable avec (quoique plus précis que) *to handle*.

the requisition with the date and his initials, thus placing the responsibility definitively upon him¹. »

Le *List Department* transfère ensuite les informations au chargé de correspondance qui s'occupe de composer une réponse au réclamant, qu'il « dicte » à sa dactylographe en lui indiquant des numéros renvoyant à des paragraphes types² ou, si la réclamation l'exige, en ayant recours au dictaphone (*dictating machine*³) afin de rédiger une réponse *ad hoc*⁴.

Le traitement, tel qu'il se donne à voir par le prisme de la fiche de réquisition, est conçu comme une procédure de *recueil* d'informations dispersées spatialement (elles ne se trouvent pas au même endroit) et socialement (elles ne sont pas aux mains des mêmes individus). Il semble n'avoir pour but explicite que la rédaction d'une lettre de réponse. Ce travail semble n'impliquer aucune compétence propre. Personne ne semble prendre de décision, chacun faisant ce qui s'impose, sur la base des « *informations* » fournies par l'instance antérieure. Les opérations des autres instances sont opaques pour le lecteur mais semblent strictement codifiées pour les agents : conformément aux préceptes tayloriens, les rapports entre les différents travailleurs et la définition des informations pertinentes se doivent d'être stabilisés en *amont* du traitement. Enfin, ce travail n'est pas pris en charge par des travailleurs dédiés mais, dans la juste mesure de leurs attributions, par les travailleurs concernés par la procédure de recueil. L'organisation de cette activité est donc largement hétéronome, au sens où elle épouse la forme de l'activité considérée « normale » du bureau. Sous ce régime, le traitement ne saurait se dérouler sur un seul site ou devenir la prérogative d'un seul travailleur : en ces deux sens, le traitement des réclamations est, chez Leffingwell, inévitablement *collectif*⁵.

Forme contemporaine de la tâche de résolution chez Energie et Télécom : les petites mains de la relation marchande.

¹ Leffingwell, W. H., 1917a. *Op. cit.*, p. 7.

² En 1914, un ouvrage intitulé *The Automatic Letter Writer*, que D. Gardey attribue à Arch W. Shaw (la version que j'ai pu consulter ne comporte pas de nom d'auteur), propose, dans un de ces chapitres, de régler les réclamations grâce à des paragraphes types (« *Adjusting complaints with standard paragraphs* »). Le chapitre 5 contient en effet un recueil de paragraphes types qui promet de « regagner la confiance des consommateurs insatisfaits » grâce à des « paragraphes qui garantissent, pour toutes les réclamations, une réponse immédiate, habile et convaincante » (Shaw, A. W., 1914. *The Automatic Letter Writer*. A. W. Shaw Company, Chicago, 54-71; je traduis).

³ Les dictaphones avaient été introduits dans les bureaux dès la fin du XIX^e siècle grâce à l'invention du « Graphophone » de Charles S. Tainter. JoAnne Yates mentionne ainsi l'achat d'un Graphophone par Francis G. Du Pont pour dicter les lettres nécessaires à l'administration de son usine de poudre à canon en 1890 (cf. Yates, J., 1989. *Op. cit.*, p. 211).

⁴ Leffingwell, W. H., 1917a. *Op. cit.*, p. 9.

⁵ Leffingwell est finalement assez ambigu sur ce point mais Galloway est très clair : « In businesses of considerable size, the handling of adjustments is simplified by dividing the complaints into definite classes which may be based on differences in the good handled, or on the type of complaint received. The adjustment clerk, or correspondent who receives the complaint, pins a requisition slip to the letter and sends it to the department most likely to keep the records bearing upon this particular complaint ». Galloway, L., 1921 [1918]. *Op. cit.*, p. 319. Cette organisation du traitement entraîne quelques limitations. Ce système ne permet de traiter qu'un nombre limités de problèmes réputés résolubles par le recueil d'un petit nombre d'informations.

Le travail réalisé, de nos jours, dans les services de réclamation d’Energie et Télécom offre un spectacle tout autre. D’abord, il est essentiellement individuel, en ce sens qu’il est largement produit par des travailleurs réglant seuls, dans le périmètre d’un service unique, les problèmes que les clients leur soumettent. Ensuite, il se résume rarement à une réponse écrite ou orale mais participe de la création d’accommodements acceptables pour le client et l’entreprise, qui prennent des formes variées et impliquent régulièrement des adaptations, fussent-elles mineures, dans le cours normé de la production et de l’échange du service¹. Enfin, cette activité est intégrée dans une forme organisationnelle qui lui est propre. Prenons, pour exemple, l’affaire **Karima_4** :

Karima_4 : Un client a reçu une facture de 3 000 €, dont 1 300 de gaz. Il conteste, par téléphone, la facture de gaz établie sur index estimés. Face à la difficulté technique et relationnelle du problème, le résolveur qui a reçu l’appel a préféré ajourner le traitement et a créé une « réclamation orale à traitement différé » (OTD). Karima vient de la reprendre dans l’application dédié au stockage des OTD : « Quand on voit du gaz, on est toujours (*elle fait un signe de crispation*)... déjà parce qu’on a une appli GrDF qui n’est pas très intuitive. Et puis au moindre prétexte ils ne traitent pas, il faut que tout soit carré. ErDF ils sont plus cools. »

La *contestation de facture* constitue une forme classique d’aléa auquel se confrontent les résolveurs. Ce motif de contact est généralement immédiatement synonyme de réclamation. Le mix énergétique du contrat du client ne vient que complexifier légèrement un exercice auquel les résolveurs sont rompus.

Karima vérifie les index. Il y a eu une relève de gaz faite après l’émission de la facture. Sur la demande d’un conseiller-clientèle ? La faute d’un agent de la distribution de gaz trop lent ? « Non, les infos GrDF ont mis plus de temps à “remonter” dans le SI que celles d’ErDF [...]. Ça le fait, des fois ».

L’absence de *faute* perceptible à ce stade de l’extraction du problème n’invalidé pas la légitimité de la réclamation. Le résolveur pourrait même se passer de la présomption d’une *panne*. Celle en question est d’ailleurs tellement abstraite qu’elle en devient hypothétique : des « infos » auraient mis plus de temps à « remonter » dans le SI. L’aléa n’est pas vraiment *mis en cause*, il renvoie plutôt au fonctionnement erratique d’un ensemble technique dont le résolveur saisit mal les fondements : « ça le fait, des fois ». L’essentiel n’est pas là : le contact devient une réclamation, donc un objet de travail pour le résolveur, à partir du moment où celui-ci y

¹ Ainsi, lorsque ce travail est collectif, il ne l’est pas dans le même sens que le précédent : il consiste essentiellement à négocier, avec les autres services, les aménagements nécessaires à la résolution.

voit les signes d'une *insatisfaction*, c'est-à-dire d'un *mécontentement raisonnable* en tant que celui-ci est généré par un *problème* que le résolveur est susceptible de reconnaître. A ce stade, le *problème* n'est que partiellement extrait mais son existence est établie et le travail de résolution identifié : il faut parvenir à relancer le processus automatisé de facturation sur des bases économiquement « saines », tenant compte des index réels. Mais la procédure est redoutable : elle est complexe et pourrait avoir d'importantes conséquences :

Karima appelle une collègue, Marie, pour qu'elle l'aide à annuler « des docs élec' et gaz ». Les « docs » sont des supports intermédiaires de facturation où sont calculés les montants (consommation × prix du kWh *ou* du m³ de gaz + taxes). Ils offrent une prise au résolveur sur le processus de facturation automatisé. Marie propose de passer par *easibi* (application avec laquelle l'agent interagit par l'intermédiaire de codes, et permettant l'édition de factures « manuelles ») pour régénérer une nouvelle facture « ajustée ». D'après l'estimation de Karima, le client devrait en réalité 1 000 € de plus que la somme qu'il conteste. Karima : « Ok... alors là : soit il en a conscience, soit il va hurler. » Karima cherche des raisons de lui imputer ces gros tarifs. Elle regarde son abonnement d'électricité : « Je ne sais pas ce qu'il fait chez lui mais il se chauffe au gaz et il est en 18 kvA en base ! ». Marie : « Il faudra bloquer [la facture] au prélèvement et voir avec lui s'il veut un délai de paiement... »

La réussite de la procédure n'est pas uniquement liée à la capacité des résolveurs à redresser la facturation afin de la rendre exacte : elle est aussi soumise à l'acceptation du client. C'est la raison pour laquelle Karima cherche à voir ce qui, dans la situation du client, pourrait permettre d'expliquer d'aussi importantes consommations, sans que le doute soit jeté sur ses compétences calculatoires, celles de l'entreprise ou des dispositifs techniques. En l'occurrence, l'ampérage de l'installation vient appuyer la vraisemblance du calcul : ce client est probablement un gros consommateur d'énergie. Le blocage de la facturation et la proposition du délai de paiement témoigne d'une forme de *prévenance* organisée destinée, elle aussi, à faire accepter le paiement du montant redressé.

En fait la procédure ne marche pas. Marie se hasarde à une hypothèse : « Tu sais ce qui nous met dedans ? C'est là (*elle désigne un code sur son écran*). Ça aurait dû être un X1¹ et c'est un relevé intermédiaire estimé. » Puis elle se ravise : « Ah non... je sais pas en fait. » Karima reprend tout : annulation du calcul de facture, annulation du doc ; annulation aussi de l'ordre de relève : « c'est mon relevé automatique de novembre qui nous met dedans. Je vais l'annuler... Ah non, je peux pas ! Il est archivé ! » Marie tente

¹ Code désignant un « relevé réel », réalisé par le distributeur.

de régénérer une facture « en suivant la procédure EA19¹ ». Le système « ne veut pas ». Elle réessaie. Deuxième échec. Elle lit le texte affiché à l'écran : « “Aucun ordre de calcul n'existe pour facture 123456”. Bon. Je vais régénérer un ordre de calcul. [...] Ok. Au 4.11.2014, en 21², 89 049³, là je l'enregistre. Donc maintenant le doc y est. Hop. Donc 4 novembre y est, je vais régénérer mon doc gaz... hop, *easibi*. Alors... (lisant le texte affiché à l'écran) “aucun ordre n'existe pour le contrat nanani...” Maintenant c'est l'autre qui va nous poser problème. Il faut que je fasse la même chose pour le gaz, il faut que j'annule les ordres de calcul et tout ça. » ; Karima relève un nouvel obstacle : « Problème : si t'annule l'ordre de relève de mai 2014, il te refacture depuis 2013... » ; Marie : « Merde ! Je peux pas annuler les ordres de relève pour le gaz... j'en ai pas ! [...] Fais chier ! C'est vraiment une plaie ! » ; (vers moi) : « Il ne faudrait peut-être pas utiliser ce mot mais on “bidouille” de notre côté pour que ce soit carré pour le client. »

La « bidouille » est un assez bon synonyme, en langage vernaculaire, du travail de résolution en tant que celui-ci compose avec des contraintes techniques (comme le fait qu'il soit impossible de supprimer une « relève réelle », i.e. réalisée par un agent de la distribution) pour atteindre des fins que ne lui permettent pas d'atteindre les procédures standard. Les résolveurs « bricolent », « bidouillent », « traficotent », usant de verbes d'action qui jurent avec la sophistication de l'instrumentation de l'activité, largement rationalisée et automatisée, de production des relations avec la clientèle. Elle traduit bien, cependant, le caractère partiellement improvisé des solutions élaborées par les résolveurs. Néanmoins, cette « bidouille » est encadrée par des normes, notamment temporelles :

La résolution prend trop de temps et Karima doit passer au téléphone pour assurer le recueil et le traitement de nouvelles réclamations orales. **Marie** reprend la réclamation. Je suis Marie à son poste. Elle tape la référence du dossier client qui s'ouvre sur son ordinateur. Elle fait des captures d'écran des relevés de compteurs d'électricité et de gaz et les imprime. Marie : « Après il y a une autre méthode, mais moi j'aime pas trop, qui est de lâcher le bébé au pôle expertise. Mais je considère que je suis là pour faire mon travail de A à Z. Et puis si on veut évoluer et ne pas stagner... »

Ce transfert d'affaire d'un résolveur à un autre est vraisemblablement très rare⁴. Les transferts à des services extérieurs, quels qu'ils soient, sont plus courants. Mais ils sont souvent mal vécus. Même désespérée, Marie semble rétive à l'idée de « lâcher le bébé au pôle expertise ». La difficulté, pour un résolveur, de se dessaisir d'une affaire est notoire ; elle

¹ Code *easibi* permettant l'édition « manuelle » d'une facture.

² Code destiné à caractériser le type de relève.

³ Index du compteur d'électricité, en kWh.

⁴ C'est la seule occurrence d'un tel événement dans mon corpus.

produit une résistance au partage du travail de résolution. Parfois, pourtant, le dessaisissement s'impose. Mais en ce cas, il est négocié :

Marie n'y arrive pas. « Je vais devoir faire passer le dossier aux experts... Mais j'aimerais bien le facturer quand même, le monsieur, pour l'appeler et pouvoir lui proposer un échelonnement. Parce qu'on lui fait des factures estimées depuis 3 ans en gaz. Il y a une relève tous les 6 mois mais on en tient pas compte... *C'est pas normal*. Alors l'échelonnement, je verrais avec lui, mais s'il nous le demande sur 3 ans, ben on le fera. »

La conservation de la mainmise de Marie sur l'affaire, malgré les limites de ses compétences *instrumentales*, est justifiée par la mobilisation de ses compétences *judiciaires* et *relationnelles* qui lui permettent de la saisir dans toute sa complexité, de la saisir *complètement*. La tâche de résolution, que les résolveurs tiennent pour leur *vrai boulot*, n'est réputée complète que lorsqu'elle engage ces trois dimensions du travail : judiciaire, relationnelle et instrumentale. L'invalidation de l'hypothèse du dysfonctionnement technique du processus de facturation renforce la justification de la conservation du dossier par Marie :

Marie : « Le souci, à la base, ça vient d'un conseiller – je ne sais pas pourquoi elle a fait ça mais elle doit avoir ses raisons – elle a dû s'occuper du cas-page¹, elle a fait une estimation qu'elle a codé en 02/X1²... et je ne sais pas pourquoi elle a fait ça. Et du coup, je peux plus annuler mes ordres comme je veux. »

Marie décide finalement, avec l'accord de son RE, d'envoyer la réclamation au « pôle expertise. » A ce moment-là, Marie récapitule avec moi avant de transmettre le dossier. Une formulation claire du problème pointe à peine : « On a l'élec' qui est facturée sur 18 mois et le gaz sur 12 mois, alors qu'on facture *normalement* les 2 sur la même période. Chaque fois, la conso de gaz est trop forte, du coup elle génère un cas-page et la conseillère-clientèle fait systématiquement une estimation, plus commode. »

Plus basse surtout : toute l'affaire semble découler de cette erreur originelle ou, plutôt, d'une faiblesse comportementale, d'une préférence pour la facilité, manifestée par les

¹ Alerte automatique de blocage de la facture apparue à la suite de la grosse régularisation. Dans les deux entreprises, le processus automatisé d'édition de facturation est soumis, dans certain cas (généralement : un montant de facture élevé), à un contrôle humain. Les anomalies présumées repérées par la machine donne lieu à des « cas-pages » (Energie) ou des « alertes » (Télécom) qui bloquent la facturation jusqu'à intervention humaine. Les consignes sont les suivantes : lorsque la facturation est justifiée (c'est-à-dire justifiable), elle doit être « débloquée » en l'état ; si la facturation n'est pas justifiée, elle doit être « redressée » (c'est-à-dire modifiée) puis « débloquée ». Une part du travail de vigilance est ainsi prise en charge par la machine et les opérateurs employés à la facturation. Mais il s'agit d'une vigilance programmée selon des critères construits par l'organisation. Lorsque les problèmes de facturation ne sont pas soulevés par l'ensemble technique mais par le client, ils ressortissent aux service-réclamations.

² 02 signifie « pas d'édition de facture », X1 « relevé réel Distributeur ».

conseillers-clientèle en charge du traitement des « alertes » de facturation. Une conseillère, en particulier, est revenue sur un très gros montant. Marie a décidé de rédiger une fiche « boucle de retour » qui lui sera adressée par voie hiérarchique afin de lui rappeler les principes de facturation.

Le lendemain : Marie a vu son collègue du pôle expertise. Elle a pu redresser la consommation sur 4 ans. Du coup, elle a établi une facture de 6 338,67 €, soit 3 000 euros de plus que la facture initiale. En contrepartie, elle lui fait un geste commercial de 650 € : « parce qu'on est en tort, c'est de notre *faute*. On n'aurait jamais dû sous-estimer à chaque fois. Tout ça pour pas s'embêter... » ; « On a fait un redressement sur 4 ans. On tente. Légalement, le client peut demander à ce qu'on lui fasse sur 2 ans uniquement. Mais des fois ça passe. ».

Eu égard à la complexité de l'affaire, Marie a rédigé un courrier qu'elle a envoyé au client en appui du coup de téléphone qu'elle s'apprête à lui passer. Elle y a inséré deux tableaux, reprenant l'intégralité de l'historique de consommation depuis l'ouverture du contrat du client, en précisant chaque fois si la facturation procède d'une relève ou d'une estimation et expliquant l'origine des erreurs de facturation. Elle précise, dans le courrier qu'elle propose « d'éventuelles facilités de paiement » : « J'ai mis "d'éventuelles" parce qu'il y a des gens qui se vexent, s'ils peuvent payer, ils peuvent prendre mal qu'on leur propose ça. Ça m'est déjà arrivé. » Le courrier est signé : « Patrick M., responsable service client ».

Cette scène est étonnante à plus d'un titre. Outre qu'elle colle assez peu avec l'image que l'on se fait du travail d'un « *chargé de satisfaction client* », selon l'intitulé officiel donné à certain résolveurs¹, on s'étonnera de la *licence* accordée à Karima et Marie. Subordonnées de dernier rang, elles contournent le processus automatisé de facturation en reprenant *in extenso* et manuellement la facturation d'un client sur les 4 dernières années, semblent s'émanciper du cadre légal et des règles de facturation en opérant un redressement sur 4 ans (là où la loi en prévoit 2) et en retranchant 10 % du montant de la facture du client, organisent le procès professionnel d'une collègue, se permettant de lui envoyer une fiche de conseil et de remontrances, et rédigent un courrier au nom de leur directeur, placé 3 rangs hiérarchiques au-dessus d'elles, sans que celui-ci ne leur ait dicté. Quelle infrastructure organisationnelle et technique autorise une telle activité ?

1. La tâche de traitement dans son milieu technique : formation d'une activité.

Entre ces deux formes du travail de traitement, le mode de production des relations avec

¹ C'est le cas des résolveurs du 2^e niveau chez Energie.

la clientèle a changé. La différence la plus saillante est liée à l'instrumentation : au moment où la tâche de traitement prend ses traits contemporains, l'activité des deux entreprises est déjà largement informatisée. Le déploiement de l'outil marque une étape dans le processus d'automation du bureau. C'est dans ce milieu technique, qui se constitue à partir des années 1960, que la tâche de traitement des réclamations, sous sa forme actuelle, apparaît *désirable* puis *possible*.

1.1. Des instruments et des humains : l'émergence d'une tâche « humaine » dans le mouvement d'automation de la production des relations à la clientèle.

Le travail de gestion de la clientèle a très tôt fait l'objet d'un effort mécanisation¹. Dans les entreprises, les progrès de cette mécanisation ont contribué à façonner les frontières organisationnelles et les divisions du travail. Ainsi, jusque dans les années 1960, chez Energie et Télécom, les tâches d'administration de la clientèle se distribuaient schématiquement entre les ateliers de mécanographie, où sont produits et conservés les supports matériels de la relation (factures, contrats, etc.), et les guichets des points d'accueil, qui constituaient les interfaces où les abonnés d'alors pouvaient entrer en contact avec les agents. Cette division instituait une séparation temporelle et spatiale entre « système mécanico-bureautique » et « relation de service² ». A cette première division, s'ajoutait la division fonctionnelle des différents métiers qui composent la production des relations avec la clientèle (contractualisation, facturation, migration, etc.) et impliquent chacun différentes techniques et instruments. Les relations à la clientèle se construisaient donc, à l'époque, dans un « espace morcelé » et selon un « temps différé³ » qui ne permettaient de gérer que des demandes standardisées de raccordement au réseau.

A partir des années 1960, les deux entreprises sont particulièrement impliquées dans le mouvement général d'informatisation des entreprises françaises à travers leur participation au CIGREF⁴. Télécom est un acteur du secteur et, à travers le projet Hermès puis la commercialisation, via le réseau Transpac, de systèmes informatiques permettant la circulation des données (comme le X.25), il participe au déploiement des premiers systèmes d'information au sein des entreprises françaises⁵. Energie, dotée d'une expertise notable en matière de

¹ Gardey, D., 2008. *Op. cit.*

² Ce qui ne signifie pas que la division des tâches entre système mécanico-bureautique et relation de service soit uniquement le produit d'un déterminisme technologique. Voir Pillon, T., Vatin, F., 2007 [2003]. *Op. cit.*, p. 235-236.

³ Griset, P., 2010. « Du "temps réel" aux premiers réseaux : une entreprise rêvée, une informatique à l'épreuve du quotidien (des années 1960 au milieu des années 1970) ». *Entreprises et histoire* 60 (3), 98-121, p. 101.

⁴ « Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises ». Le CIGREF est fondé en 1970. Son premier président est Pierre Lhermitte. Cf. infra. Les années 1960 sont aussi l'époque du « plan Calcul » qui avait pour objectif de mettre sur pied une industrie française des ordinateurs afin d'assurer l'indépendance informatique de la France.

⁵ Profit, A., Picard, P., 2002. « Du projet Hermès à Transpac ». *Entreprises et Histoire* 29 (1), 41-46.

télécommunications¹, stimula l'initiative en menaçant un temps, grâce à l'association avec d'autres entreprises au sein d'une branche du CIGREF (le GERCIP²), de produire son propre réseau de transmission de données, avant d'appuyer l'innovation de Télécom en transformant le GERCIP en un club de futurs utilisateurs de Transpac, le « GERPAC ». Energie et Télécom informatisent leur propre activité selon des dynamiques et des chronologies largement parallèles. Aussi, nous nous autoriserons à les mêler dans le récit.

Un exemple d'automation : le « quittancement élaboré » chez Energie.

Dans les années 1960, la présidence d'Energie confie à Pierre Lhermitte, polytechnicien du corps des Ponts et Chaussées³, la mission de trouver des applications de gestion aux outils et méthodes de l'informatique scientifique utilisée depuis le milieu des années 1950 au Département d'Etudes et Recherches de l'entreprise. « Pierre Lhermitte prend alors en charge l'informatique de gestion, développée surtout au sein de la direction des services financiers et juridiques (DSFJ) où est mis en service un IBM 360 (premier ordinateur à circuits intégrés) en 1966⁴ ». Chez Energie, les ateliers de mécanographie sont progressivement remplacés par les ORGE (Ordinateurs Régionaux de Gestion) et les SITI (Services Interrégionaux de Traitement de l'Information) qui permettent, par l'intermédiaire du réseau TIGRE (Transmission de l'Information et Gestion Régionale), de relier des terminaux à un système d'information en voie de centralisation⁵.

C'est sur la base de cette nouvelle instrumentation que se développent les premiers usages informatiques de gestion de la clientèle, comme le « quittancement élaboré » (QE), développé chez Energie à la fin des années 1960. Le procédé, qui s'appuie sur « l'utilisation de moyens puissants de traitement automatique de l'information⁶ », assure la collecte des « informations de base » (caractéristiques des abonnés et des contrats, relève des index), la « facturation » (calcul, édition, conditionnement et envoi des factures), le « recouvrement et la gestion des comptes clients » (réception et enregistrement des paiements, calcul des soldes, déclenchement et exécution des relances...) ainsi que la « restitution d'informations élaborées » (édition des états comptables, des statistiques et des documents de gestion). Cette méthode

¹ Giandou, A., Leclère, C., Lecouturier, J., Spetebroodt, J.-M., Thibert, H., Vilatte, A., 2007. *Les télécommunications au cœur du système électrique français, 1946-2000*. Lavoisier, Paris.

² « Groupement d'Etudes pour un Réseau Commuté Interprofessionnel de Paquets ».

³ Pierre Lhermitte sera mandaté par le Conseil économique et social, en compagnie de deux autres experts, afin d'examiner les effets de l'électronique de gestion sur le tissu économiques aux Etats-Unis. Il sera à l'origine de la rédaction du « rapport Lhermitte » dont une version sera publiée en 1968 sous le titre *Le pari informatique*. France-Empire, Paris, et qui est à l'origine du thème du « retard français » en matière d'informatisation du travail.

⁴ Giandou, A., 2010. « Le CIGREF : un club de grandes entreprise acteur majeur de l'évolution des systèmes d'information en France (1970-2010) ». *Entreprises et Histoire* 60 (3), 62-77, p. 63.

⁵ Le même déploiement de l'informatisation (régional, puis intégré) se retrouve chez Télécom. Cf. Hochereau, F., 2009. « La création d'une entreprise de service. Une informatisation révélatrice des mutations d'une grande organisation ». *Le mouvement social* 228 (3), 95-116.

⁶ « Une méthode de gestion des abonnés, le quittancement élaboré », Energie, 1968, p. 5, BNF. Le texte évoque le développement « d'ordinateurs de deuxième génération » (ordinateurs à transistor ; la première étant des ordinateurs à lampe) et de « troisième génération » dans certains centres (avec « circuits intégrés micromodulés »).

globale de gestion des abonnés est orientée par un projet général d'*automation* ; l'activité de « quittancement » semble, à l'époque, « particulièrement bien adaptée à la mécanisation en raison de sa répétitivité, de son volume énorme et de l'existence de règles codifiables¹ ».

Ces tâches décrivent un périmètre pratique bien délimité qui constituait déjà le terrain d'élection de la mécanographie classique : dans un premier temps, l'informatisation ne fait que reconduire cette division². Mais, elle libère du temps de travail et, en attribuant une part du travail administratif à des machines, elle contribue à redéfinir les contours d'un ensemble de tâches qui résistent à la mécanisation et constituent la part dévolue au *travail humain*. A la fin des années 1960, ces activités résiduelles « sont essentiellement de deux types : celles qui exigent un contact avec la clientèle ; celle qui demandent certaines initiatives particulières³. »

Inquiétudes gestionnaires.

Mais les évolutions du travail de bureau préoccupent. Certains commentateurs s'inquiètent de la disparition des agents humains de la production. A certains égards, les outils informatiques ressemblent à la « manivelle du roi d'Angleterre » qui inquiétait de Sismondi⁴ ; dans les milieux gestionnaires, en ces années de mutation technologique, le fantasme est courant⁵ et il arrive, dans les cas limites, qu'il prenne les traits dystopiques d'une production administrative sans humains.

Chez d'autres, c'est plutôt la peur d'un travail appauvri et servile qui se manifeste. Lors d'une conférence prononcée à l'*International Office Automation Symposium* de l'université de Stanford en mars 1980, James W Driscoll, professeur à la prestigieuse Alfred P. Sloan School of Management du MIT, met en garde ses auditeurs quant aux implications de l'automation du bureau pour le devenir du *travail humain* :

« I am one of the “usual suspects” when somebody rounds up a crowd of experts to discuss office automation. Based on this reasonably informed perspective, *I detest what I now foresee as the future of office automation. [...] The office of the future would maximize on machine efficiency by using the computer to gobble up the structured tasks in any office and leave people in only two roles: bosses and garbage collectors. The*

¹ « Une méthode de gestion des abonnés, le quittancement élaboré », *op. cit.*, p. 4. Energie gère, à l'époque, 25 millions de contrats et émet annuellement 70 millions de factures. On retrouvera des considérations similaires pour les PTT des années 1960 dans Rambier, P., 1962. « L'emploi des ensembles électroniques de gestion dans l'Administration des Postes et des Télécommunications ». *La Revue Administrative* 88, 441-446, p. 441.

² Le même point de vue est développé par Neumann, C., 2008. « La construction sociale d'une catégorie : les “automatismes de gestion” ». *Entreprises et Histoire* 52, 85-95 et Griset, P., 2010. *Op. cit.*, p. 99.

³ « Une méthode de gestion des abonnés, le quittancement élaboré », *op. cit.*, p. 9.

⁴ Considérant la situation de l'Angleterre de son temps, de Sismondi imagine, dans une note de bas de page, cette situation dystopique où « le roi, demeuré tout seul dans l'île, en tournant constamment une manivelle, fasse accomplir, par des automates, tout l'ouvrage de l'Angleterre » (Sismondi, J.-C.-L.-S. de, 1819. *Nouveaux principes d'économie politique, ou de la richesse dans ses rapports avec la population*. Delaunay-Treuttel et Wurtz, Paris, p. 331). Cet apologue fournit une image condensée de l'ensemble des inquiétudes que devait véhiculer, dans les siècles suivants, la mécanisation du travail.

⁵ Griset, P., 2010. *Op. cit.*, p. 100.

boss decides what tasks must be done (perhaps with the help of a decision-support system) and asks the systems analyst to prepare the program. The rest of the workforce picks up the garbage which is left over at the edges of the programmed tasks [...]. Such leftovers have no internal coherence since their sole determining characteristic is that the machine couldn't do them. They *do not* form an integrated, purposeful whole which would engage the interest and attention of a human being. The only human control in the system resides at the top of the organization in the systems analyst or programmer and whatever collective action the lower level people can take to sabotage the system by letting the garbage pile up¹. »

Dans le texte de sa conférence, Driscoll illustre cette tendance à la polarisation du travail de bureau² dans un schéma que, dit-il, le lecteur appréciera diversement en fonction de sa position actuelle, prédiction de sa position à venir dans la structure sociale du bureau du futur :

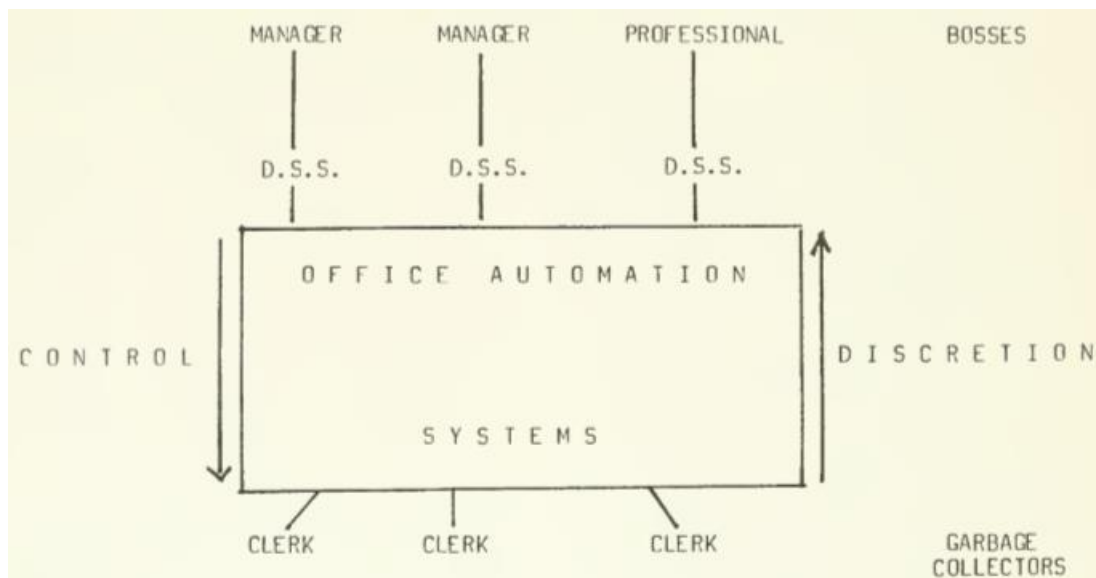


Figure 14. Représentation du travail de bureau du futur chez James W. Driscoll³.

En France, cette crainte trouve un écho dans le rapport Nora-Minc qui synthétise les angoisses de la conscience collective de l'époque à l'endroit de l'automatisation du travail de bureau. Simon Nora et Alain Minc jugent la première informatique d'entreprise « traumatisante

¹ Driscoll, J. W., 1980. « Office Automation: The Dynamics of a Technological Boondoggle ». CISR, Working Paper 1126.80, p. 4, je souligne.

² S'il est loin de partager toutes les vues de Driscoll, Pierre Naville relève la polarisation du travail sous l'effet de l'automatisation comme un phénomène *possible* dès 1963 : Naville, P., 2016 [1963]. *Vers l'automatisme social ? Machines, informatiques, autonomie et liberté*. Syllepse, Paris, p. 112-113.

³ « Figure 1 – The future of office automation ». Driscoll, J. W., 1980. *Op. cit.*, p. 5. (Nota bene : D.S.S. = « Decision Support System »). Ajoutons, pour faire bonne mesure, que Driscoll ne voit rien d'inéluctable dans cette « voie technologique », à laquelle il propose de substituer une « voie humaniste » (*humanistic path*) qu'il ne cessera d'encourager dans ses livraisons ultérieures (Driscoll, J. W., 1982. « How to Humanize Office Automation ». *Office Technology and People* 3 (1), 167-176).

[...] puisqu'elle livrait un produit fini après une opération qui avait toutes les apparences de l'alchimie¹ ». La suite ne s'annonce pas plus réjouissante :

« L'informatisation des activités de bureau va peser sur les effectifs de cet énorme secteur, diffus dans l'ensemble de l'économie, que constitue les 800 000 secrétaires [une note de bas de page précise : "Encore ce chiffre de 800 000 employés ne concerne-t-il que les secrétaires stricto sensu et non l'ensemble des agents de bureau qui sont au nombre de 2 millions"]. Le développement des réseaux, la télécopie, les possibilités offertes par l'introduction de microprocesseurs dans les machines à écrire dessinent un nouveau type de secrétariat dont les tâches seront davantage de surveillance que d'exécution² »

Outre ces développements sur le devenir du « travail humain », ces innovations engendrent leur lot d'inquiétude quant au sort réservé aux abonnés : au-delà de la célébration de la modernité technologique, les années 1960 et 1970 sont celles où Michel Crozier renouvelle une pensée sociale inquiète du *phénomène bureaucratique* et du *blocage de la société*³. Quels dangers implique l'automatisation du travail de bureau ? Dans un des rares passages où Crozier évoque l'outil informatique, il semble répondre à Driscoll :

« I believe [...] that the main danger of an indiscriminate use of computers is not so much that it will give power to a *new* "rationalist" elite, but that the premature enforcement of computing logic on traditional bureaucratic patterns will prevent the flexibility which has made learning and change possible in the past. Present day public and private bureaucracies have been left a legacy of archaic organizational and management patterns from the past. This causes great strain because of the disadvantages of these out-of-date methods and structures. Despite these inadequacies, traditional attitudes and practices still have the advantage of allowing for adaptability

¹ Nora, S., Minc, A., 1978. *L'informatisation de la société*. La documentation française, Paris, p. 19.

² Nora, S., Minc, A., 1978. *Op. cit.*, p. 37. Le rapport annonce, dans le même temps, une aggravation du chômage « notamment dans le secteur des services » et « l'amélioration des rapports avec les administrés ». Nora, S., Minc, A., 1978. *Op. cit.*, p. 12, 35, 37, 38.

³ Héritier d'une pensée de l'organisation préoccupée par la question de la dysfonction (celle de Gouldner, Selznick ou Merton), Crozier est crédité, par les historiens, d'une certaine responsabilité dans les changements que connurent les administrations et les entreprises publiques en France (Cf. Bezes, P., 2009. *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Puf, Paris, p. 285 *sqq.*). Télécom en particulier : théâtre des premières investigations de Crozier, objet de son engagement militant dans l'association française des utilisateurs du téléphone et de la télématique (AFUTT) qu'il fonde avec Jean-Daniel Reynaud, l'administration semble avoir suivi les évolutions préconisées par le sociologue (Cf. Giraud, C., 1987. *Op. cit.*, p. 20). Chez Energie aussi, la parole de Crozier semble avoir été suivie avec attention : on retrouve, dans les archives de la direction des coupures de presse rédigées par ses soins, comme cet article du Monde dans lequel il se félicite de la décision de généraliser la facture téléphonique détaillée, qu'il décrit comme une victoire du consommateur en ceci qu'elle permet aux *citoyens* « d'offrir aux administrations une collaboration réaliste » (Crozier, M., 1986. « Victoire des consommateurs : les citoyens sont en mesure d'offrir aux administrations une collaboration réaliste ». *Le Monde*, 1^{er} juillet 1986, FP).

and variety. The benefits of human social systems are that they are imperfect and always evolving, thus capable of *learning from experience*. The computer, on the other hand, might fit *too well* with the exhaustive controls idolized by bureaucracies which ignore these benefits¹. »

Crozier déplace ainsi l'objet de l'inquiétude : s'il note les évolutions que l'introduction des ordinateurs est susceptible de faire subir au travail des agents, c'est pour mieux souligner la rigidité qu'elle implique ; pour mieux indiquer à quel point l'ordinateur peut gripper le processus de *réaction* des organisations :

« Computers clearly could create over-formalized, over-structured secretarial and clerical jobs. Similar tendencies can occur in management, professional and supervisory roles, with programmed rules controlling decision making and other organizational processes. [...] In a traditional organizational structure, line managers have a considerable degree of autonomy and freedom in running their units, provided they meet their overall objectives. A computer can be used, however, to analyse the manager's behaviour in considerable detail and the manager's mission can be more strictly defined within preprogrammed guidelines [...]. Such impersonal management makes it difficult to develop informal power and authority networks and to consolidate an expertise by learning from the *reactions* of clients, customers and colleagues within the organization. The streamlining of operations forces lower management to re-orientate their strategies from a narrow, but *human*, local vision towards an abstract organizational one². »

La bureaucratie non informatisée avait ses inconvénients mais elle aménageait des zones d'incertitudes qui offraient aux acteurs des marges de manœuvre. Dans un moment où le développement de l'informatisation de l'activité des monopoles publics et des administrations

¹ Crozier, M., 1983. « Implications for the Organization ». In : Otway, H. J., Peltu, M., (dir). *New Office Technology: Human and Organizational Aspects*. Ablex, Norwood, 86-101, p. 87. Les rapports que Crozier entretient avec l'informatisation du travail sont plus ambigus qu'il n'y paraît : dans ses textes les plus importants, Crozier considère qu'elle peut engendrer des effets positifs à condition d'être accompagnée d'évolutions sociales idoines. Les dirigeants, écrit Crozier, « doivent se préoccuper beaucoup plus du développement réel des groupes humains qu'ils dirigent que de l'application du modèle rationnel des techniciens. La révolution de l'informatique n'imposera pas le modèle rationnel de l'entreprise – il n'y a pas de modèle rationnel en soi ; elle permettra seulement à l'entreprise de devenir plus rationnelle, si les hommes qui la composent apprennent à jouer eux-mêmes un jeu plus rationnel, et ils le deviendront d'autant mieux qu'on ne leur imposera pas un modèle *a priori*. » (Crozier, M., 1994 [1970]. *La société bloquée*. Editions du seuil, Paris, p. 77). Cependant, l'une des rares fois où il prend le processus d'informatisation pour objet, c'est pour souligner la logique « évidente et inévitable » (« *obvious and inescapable* » ; Crozier, M., 1983. *Op. cit.*, p. 93) que les ordinateurs imposent à l'organisation du travail. Les crozieriens plus tardifs seront moins nuancés : un élève de Friedberg prétend que « les nouvelles technologies, loin d'assouplir l'organisation, contribuent au raidissement des rapports de pouvoir et à la bureaucratisation de l'organisation » (Muhlmann, D., 2001. « De nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations ». *Sociologie du travail* 43 (3), 327-347, p. 330)

² Crozier, M., 1983. *Op. cit.*, p. 89-90, je souligne.

fait craindre le raidissement des règles impersonnelles de la bureaucratie – qui empêchaient déjà, à l'époque de Merton, toute influence des clients sur les organisations –, les organisateurs commencent à envisager la nécessité technique et morale d'une *prise humaine* sur les processus automatisés en élaborant des pratiques susceptibles d'adapter la production à la contingence et l'indétermination des *situations* dans lesquelles se trouvent les usagers. Dans un document de la direction d'Energie, un responsable prévient : en matière commerciale, « le recours aux automatismes a ses limites ». Il vise notamment « les griefs que [leur] opposent [les] abonnés » qui révèlent parfois « les problèmes *singuliers* » qu'ils rencontrent. Le travail de résolution de ces problèmes apparaît alors comme un impératif indissociablement technique et moral : les réclamations de la clientèle, écrit le responsable, « méritent que l'on y consacre un peu du temps de nos agents¹ ».

Une tâche humaine.

Dans les années 1980, la définition du travail de traitement comme tâche intrinsèquement *humaine* prend progressivement forme. Elle porte la marque de cette époque doublement inquiète du devenir du travail humain et de celui des usagers : elle répond à la nécessité technique et morale d'élaborer une tâche qui conférerait une prise aux employés sur la conduite du travail et respecterait les états d'âme de la clientèle. Les organisateurs définissent cette tâche dans le rapport particulier qu'elle entretient avec une gestion de la clientèle largement automatisée. Un tropisme qui trouve un écho contemporain dans l'omniprésence de l'association du travail de résolution et des prédicats humains :

« Je n'aime pas le mot “*traitement* des réclamations”. Mais alors là, il faudrait faire un glossaire. Vous avez une représentation mentale du “*traitement* des réclamations” ? Moi je vois un truc (*elle fait un signe de rotation avec son bras, comme si elle actionnait une manivelle*). On ne *traite* pas des réclamations, on *prend en compte* des réclamations... » (Bérénice, directrice stratégie, T²) ; « Les réclamations, c'est pas “outils”. C'est “bonhommes”. Ça j'en suis convaincu. Tu peux automatiser quoi ? Rien. La réclamation, c'est de l'inattendu. Par définition. [...] C'est particulier si tu veux, parce que ce n'est pas un processus dans le même sens que les autres. Une mise en service, ça se passe toujours de la même manière ; les réclamations, tu sais jamais sur quoi ça va porter, ce que tu vas devoir faire. » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E).

Dans un premier temps, le rapport de la tâche de traitement à ce milieu technique est celui de la *distinction*. Décalé par rapport à l'espace traditionnellement dévolu aux activités humaines dans les schémas d'automation, dans lesquels le travailleur « répare », « supplée »,

¹ « L'usage des outils de la bureautique », Energie, note interne, mars 1983, FP, je souligne.

² Revue nationale du processus réclamation, juin 2014.

« maintien », « compense » l'activité productive prise en charge par la machine, le travail de résolution n'est pas porteur d'une attitude servile à l'égard des processus automatisés de production. Il est même parfois vécu comme une célébration de l'utilité irréductible des facultés humaines d'adaptation dans un ensemble productif dépeint, à titre plus ou moins métaphorique, comme une *machine* :

« Le consommateur a besoin de se sentir *écouté*. [...] il a besoin de *personnes* qui lui garantissent une *écoute particulière* et où il sente que sa demande est véritablement prise en compte, et de façon *humanisée*. [...] [L]es serveurs vocaux *automatisés*, la *déshumanisation des rapports entre les entreprises et les consommateurs* : c'est vrai que quand on a affaire à un *robot* qui vous dit : "tapez 1", "tapez 2", quand on est dans un processus de réclamation, quand on est réclamant, c'est pas supportable. On a envie d'avoir *quelqu'un* dont on sent qu'il a *pris en main* votre problème et qu'il va le suivre jusqu'au bout. La [résolution] est une réponse à cette demande-là » (Catherine, RNP 3^e niveau, E) ; « On a replacé l'*humain* en fait au cœur de la relation et non pas le numéro de client ou le numéro de compte... on a un peu replacé cet *humain*, cette *émotion* dans le discours et dans la tête de tous les conseillers. [...] Le cœur du traitement des réclamations, il est vraiment là, dans l'*humain*, c'est un *humain* avec un *humain*, c'est 2 *humains* qui se rencontrent et qui vivent une *relation* particulière » (Laurent, RNP réclamation 1^{er} niveau, E).

« On est là, avec *nos petites mains*, à résoudre quelque chose que la grande machine a raté. [...] Comme quoi : l'*humain* ça sert encore à quelque chose ! » abonde Méliсса (1^{er} niveau, T). Cette distance établie avec une définition strictement *mécanique* du métier ne signifie pas que la tâche de traitement puisse se réaliser indépendamment de toute interaction avec des instruments : elle est au contraire permise par l'existence de ces instruments qui permettent aux agents d'interagir avec l'infrastructure technique. Les outils doivent donc offrir au résolveur une *prise* sur un spectre élargi de problèmes afin qu'il puisse réaliser les adaptations nécessaires au travail de résolution. Ce sont encore eux qui permettent la production des données nécessaires au travail d'analyse.

1.2. Donner une prise au résolveur : les réclamations et le *bureau intégré*.

A partir des années 1970, les ressources informatiques des deux entreprises vont progressivement être orientées vers des applications en matière de traitement des réclamations. Chez Energie, grâce aux informations prodiguées par « les ordinateurs de deuxième et de troisième génération », l'agent de contact peut, dès le début des années 1970, « renseigner l'abonné, *régler les litiges et prendre, en connaissance de cause, toute décision sur la gestion*

*de chaque compte*¹. » Dans le même sens, Télécom inaugure, le 9 septembre 1980, un centre informatique à Meudon dont le premier usage est explicitement rattaché au traitement des réclamations :

« Doté d'un puissant ordinateur C.I.I.-Honeywell-Bull, ce centre permettra plusieurs applications informatiques. L'une des premières sera la *gestion des réclamations des abonnés* (qui est également la première expérience) d'Île-de-France, réclamations concernant les versements du bimestre en cours. Les agences commerciales pourront, en temps réel, à partir de terminaux, interroger directement l'ordinateur et avoir immédiatement la situation du compte du client². »

D'abord limité à la *consultation*, les interactions avec les ordinateurs vont rapidement permettre l'intervention des agents de contact dans la production administrative par l'enregistrement et la modification des informations grâce aux outils de saisie : « par un simple code, l'agent peut redresser la facturation d'un abonné. Ainsi, le travail du personnel de gestion se trouve grandement simplifié » se réjouit un article d'une revue interne au début des années 1980. En définitive, « l'utilisation des terminaux à écran, en autorisant la saisie directe des informations supprime le goulot d'étranglement que constituent la codification et la perforation³ », ces tâches traditionnelles de la mécanographie classique qui imposaient aux travaux de gestion de la clientèle un « espace segmenté » et un « temps différé » qui diluaient les capacités des agents.

L'idéal de l'organisateur du travail administratif prend, à l'époque, la forme du « *bureau intégré* ». Produit en réaction aux inquiétudes gestionnaires, cet espace, libéré des contraintes techniques pesant sur les postes non informatisés, est rendu possible par l'existence de « réseaux connectant des milliers de terminaux capables de dialoguer entre eux et [d'] ordinateurs ayant des capacités de mémoire considérables ». Grâce au bureau intégré, « la manipulation de l'information et le contact entre les micro-ordinateurs et les opératrices et opérateurs sont directs et ne nécessitent plus l'intervention d'intermédiaires comme les informaticiens, par exemple. Les rapports entre les usagers et les machines ne reposent plus sur la médiation des langages informatiques ni sur leur connaissance obligée. Les machines et les logiciels sont conçus de manière à permettre la saisie directe de l'information, son traitement et sa

¹ « Une méthode de gestion des abonnés, le quittancement élaboré », *op. cit.*, p. 42.

² « La voix des régions. Meudon : première expérience ». *Messages*, n° 297, 1980, p. 36-37. En la matière, la facture détaillée constitue une innovation particulièrement illustrative. Un arrêté « portant création d'un traitement informatisé de facturation détaillée » est promulgué par le ministère des PTT le 9 février 1983. L'intérêt pour le traitement des réclamations est rapidement cerné : « Les informations enregistrées concernent l'identité, l'adresse et le numéro de téléphone du destinataire de la facture, la date et l'heure de l'appel, le numéro composé, la durée de la communication et la taxation. [...] En cas de réclamation, les services des PTT peuvent porter à la connaissance du destinataire de la facture la totalité des informations enregistrées ». Frayssinet, J., 1983. « Actualité de l'informatique administrative ». *La Revue administrative* 212, 190-193, p. 192.

³ Verdier, E., 1985. *La bureautique*. Puf, Paris, p. 66.

transmission instantanée. Ces outils sont souples et peuvent s'adapter aux besoins des divers postes de travail et de l'entreprise dans son ensemble¹. » Les applications du bureau intégré sont rapidement perçues. Des industriels, comme Paul Strassman, considèrent que les bureaux intégrés « augmentent la capacité des employés à la frontière de l'entreprise de répondre avec souplesse et rapidité aux besoins des clients et des consommateurs² ». Des professeurs de management, comme Driscoll, rappellent que l'outil ne fait pas tout : pour servir ses objectifs, il devra se mettre au service d'un assouplissement des règles, participer d'une forme de régulation frontalière qui déploie ses effets jusqu'à « l'intérieur » (*within*) de l'organisation. Mais le « *design organisationnel implicite*³ » porté par les outils informatiques se dessine progressivement.

Certes, ce poste « total », ce « bureau de l'avenir » selon l'expression de Rob Kling et Suzanne Iacono⁴, ne sera jamais véritablement réalisé en l'état. Mais l'informatisation des postes engendrera des effets patents. En participant du déploiement du « temps réel », l'informatique autorise le rapprochement des tâches de gestion et d'accueil. Le bureau intégré réduit considérablement les délais d'accès aux informations et son association avec le guichet ou le téléphone (dont les organisateurs font la promotion à partir des années 1970), permet de rapprocher les tâches administratives de l'agent en contact avec le client. D'où le succès, lors de l'expérimentation du logiciel d'Aide à la Gestion des Abonnements Téléphoniques (AGATE) :

« Les emplois administratifs économisés grâce à AGATE sont immédiatement redéployés vers l'accueil et la promotion des nouveaux services auprès des abonnés professionnels. On constate, de plus, une accélération des procédures de la gestion des abonnements, ainsi que l'accessibilité, à distance et en temps réel, des différents fichiers correspondant au dossier d'un abonné⁵ ».

Ainsi, la micro-informatique va estomper la frontière établie à l'époque de la mécanographie que l'informatique lourde n'avait fait que reconduire. La fin de la distinction entre mécanographie et relation de service, qui se traduisait par la séparation spatiale entre

¹ Pour tout ce paragraphe : Saint-Pierre, C., 1985. « Enjeux et défis du virage technologique en milieux de travail ». *Cahiers de recherche sociologique* 2 (3), 9-23, p. 17.

² « Electronic work station according to Strassman (1978) increase the ability of white collar workers at the boundary of organizations to respond flexibly and directly to the needs of clients and customers. » Driscoll, J. W., 1979. « Office Automation: The Organizational Redesign of Office Work ». CISR 45, Sloan Working Paper 1064-79, p. 3. Il fait référence à Strassman, P. A., 1978. « Office of the Future ». Non publié. Paul Strassman est alors un haut responsable de Xerox, entreprise pionnière en matière d'informatique appliquée aux usages professionnels.

³ L'expression est d'Eric Alsène. Cf. Alsène, E., 1990. « Les impacts de la technologie sur l'organisation ». *Sociologie du Travail* 90 (3), 321-337, p. 328.

⁴ Kling, R., Iacono, S., 1988. « L'informatisation du travail de bureau et l'organisation du travail ». *Technologie de l'information et société* 1 (1), 57-90, p. 60 *sqq.* L'expression est courante à l'époque : Strassman, P. A., 1978. *Op. cit.* ; Uhlig, R. P., Farber, D. J., Bair, J. H., 1979. *The Office of the Future. Communication and Computers.* North-Holland, New York.

⁵ « Le point sur l'expérimentation d'AGATE à l'agence d'Evry », Télécom, note interne, décembre 1983, FP.

l'atelier et le guichet, va donner lieu au *centre d'appel*. Fruit de l'association des ressources de la téléphonie et de l'informatique, ce nouveau site va, au cours des années 1990, devenir le lieu privilégié de la production des relations avec la clientèle, autant chez Energie que Télécom¹. Il deviendra logiquement le lieu de réalisation du travail de résolution.

En substituant une machine unique à la diversité instrumentale de la mécanographie (machines comptables, machines à cartes perforées, etc.), l'informatique contribue aussi à estomper les divisions du travail antérieures, ou, à tout le moins, comme le souligne les commentateurs de l'époque, à les rendre moins tributaires de contraintes techniques². Un document fait l'article de cette évolution dans les bureaux des PTT : « De moins en moins les guichets seront spécialisés. Cela veut dire que l'on pourra effectuer un grand nombre d'opérations au même endroit [...] : tout un travail complexe qui ne peut être simplifié autrement que par l'introduction de l'informatique au service du public mais aussi au service des employés pour qui le travail devient plus simple et, en un sens, plus attrayant³ ».

Les « nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication » participeront ainsi, pour reprendre la terminologie de Simondon, d'une « lignée technique » qui modifiera en profondeur les formes du traitement⁴. La tâche de résolution va investir l'espace technique ouvert par le bureau intégré : la « bureautique » va permettre l'intégration, sur un seul poste de travail, des tâches de *recueil*, de *circulation*, de *traitement* et de *conservation* des informations qui impliquaient, à l'époque de Leffingwell et du « bureau parcellaire », des outils et des intervenants différents⁵. Il va constituer une niche écologique pour le résolveur. Dans un même mouvement, l'informatique standardise et unifie les compétences nécessaires à ces différentes tâches et autorise ainsi leur concentration sur *un* poste selon le principe du *job enlargement*

¹ Les centres d'appels ont donné lieu à une abondante littérature sociologique. Thématiques comme des « usines modernes », « laboratoires du travail du futur », ils ont été conçus comme l'association d'un ensemble technique et d'une forme particulière d'encadrement du travail (Pigenet, M., 2005. « Les centres d'appels : premières explorations d'un nouveau territoire du salariat ». *Matériaux pour l'histoire de notre temps* 79 (1), 14-22). Ils prennent, dans les anciens monopoles publics, une forme particulière, « hybride » pour reprendre l'expression de Jérôme Cihuelo, constituée sur la base de l'association du maintien des garanties lié au statut d'emploi et à la technicité des agents d'une part et des conditions de travail qui forment le lot commun des centres d'appels du secteur privé d'autre part (Cihuelo, J., 2010. « Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels. Entre rationalisation et réappropriation professionnelle ». *Réseaux* 164 (6), 161-196). Pour une introduction à l'analyse des centres d'appel, on consultera le numéro de la revue *Réseaux* coordonné par Patrice Flichy et Philippe Zarifian : Flichy, P., Zarifian, P. (dir), 2002. « Les centres d'appel ». *Réseaux* 114 (4).

² Saint-Pierre, C., 1985. *Op. cit.* ; Alsène, E., 1990. *Op. cit.*, p. 328-329.

³ « L'informatique au PTT », Archive INA, reportage de l'émission *C'est la vie*, Antenne 2, 10 octobre 1983.

⁴ Il existe un débat, encore vif, pour savoir si les NTIC constituent une rupture technologique et dans quelle mesure celles-ci ont pu générer une ou des ruptures en matière d'organisation du travail. Ce débat est relativement ancien. La grande affaire des économistes s'intéressant au mouvement de rationalisation des tâches administratives par les outils informatiques dans les années 1980 est de savoir dans quelle mesure il est possible d'y voir l'empreinte de Taylor. Pour deux avis opposés, présentés dans le même ouvrage, cf. Muldur, U., 1984. « La rationalisation du travail de bureau : le taylorisme avant la bureautique ? » et Verdier, E., 1984. « La bureautique : néo- ou post-taylorisme ? ». In : Montmollin, M. de, Pastré, O. (dir). *Le taylorisme. Actes du colloque international sur le taylorisme organisé par l'Université de Paris-XIII. 2-4 mai 1983*. La découverte, Paris, 227-241 et 243-254.

⁵ C'est une propriété générale de la bureautique : « Le travail sur écran permet d'intégrer dans un même poste de travail les tâches de codification, de rédaction, de perforation, de mise à jour des fichiers qui, auparavant, relevaient d'employés spécialisés. » Verdier, E., 1985. *La bureautique*. Puf, Paris, p. 66.

identifié par Crozier et Friedmann dès les années 1950¹. Ce mouvement sera renforcé, à partir des années 2000, par le déploiement de logiciels de CRM (*customer relationship management*) qui, chez Télécom et Energie, substitueront progressivement des interfaces uniques aux applications diverses qui équipent encore largement la tâche de résolution².

1.3. Construire les ressources du travail d'analyse.

Comme le travail de résolution, la forme que prend le travail d'analyse est largement liée au développement de l'informatisation du travail. Le travail de résolution laisse des traces dans le SI. Ces traces vont bientôt constituer des *données* dont les pratiques de gestion vont se saisir pour des usages variés. Mais il faut pour cela : 1. Identifier les réclamations comme des « événements mémorables », i.e. qui méritent d'être intégré à la mémoire collective de l'entreprise matérialisée par le système d'information ; 2. Disposer de professionnels susceptibles de valoriser ces traces, de les mettre en forme, de façon à les intégrer dans des pratiques de gestion.

Des relevés du nombre de réclamations existent chez Energie et Télécom dès les années 1970. Initialement, ces traces sont utilisées dans le cadre de la gestion du travail de résolution : il s'agit de savoir combien de réclamations accumulent Energie ou Télécom pour dimensionner les effectifs de résolveurs en conséquence et adapter leur équipement. Rapidement, le travail de valorisation des réclamations en tant qu'indicateur porte ses fruits et les organisateurs s'y intéressent comme à un matériau de gestion. Le 15 mars 1993, la Direction Générale de Télécom jette les bases d'une directive « relative au traitement et analyse des réclamations ». Elle est diffusée en juin de la même année. Elle vise « la mise en place de la comptabilité et de l'exploitation des réclamations dans l'ensemble des régions ». A cette fin, un outil informatique du nom d'ARTIC est développé, à une époque où « [Télécom] estime recevoir actuellement entre 100 000 et 500 000 réclamations par an, mais n'en connaît pas le nombre exact » et ne connaît « pas exactement les motifs de réclamation » alors qu' « il devient de plus en plus nécessaire de les exploiter précisément. »

Les réclamations sont alors classées dans une grille de motifs comprenant cinq entrées : « facturation », « recouvrement », « conception et fonction des produits », « services »,

¹ « L'automation peut permettre une recombinaison des tâches parcellaires, le *job enlargement*. Une fois les travaux routiniers automatisés, la même personne peut prendre la responsabilité de tout un cycle d'opérations. C'est ainsi qu'un employé de bureau peut assumer la charge de toutes les opérations affectant une série de comptes clients, qui faisaient jusqu'alors l'objet de diverses tâches spécialisées et qui maintenant sont effectuées par la calculatrice ». Crozier, M., Friedmann, G., 1958. « Introduction ». *Bulletin international de sciences sociales X* (1), « Les conséquences sociales de l'automation », 7-16, p. 10. Le thème sera réactualisé par la mode du « *job enrichment* » très à la mode dans la littérature managériale des années 1970 (Abrahamson, E. Fairchild, E., 1999. « Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes ». *Administrative Science Quarterly* 44 (4), 708-740, p. 723.

² Kessous, E., 2005. « La trace des écrits dans les métiers de la vente. Justice et contrôle dans les dispositifs de CRM ». In : Kessous, E., Metzger, J.-L. (dir). *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermes-Lavoisier, 27-43.

« vente/après-vente », « divers¹ ». Dès le départ, cette classification fait débat : des réclamations fréquentes n'y figurent pas explicitement ; des réclamations totalement différentes apparaissent sous des motifs presque similaires ; deux agents d'une même agence ne codifient pas de la même manière². Mais le fait est là : les réclamations sont désignées, dans le document, comme une « source d'information précieuse ». Les grilles actuelles ont beaucoup évolué mais le principe du travail d'analyse est resté stable chez Télécom : il s'opère toujours à la main, sur la base de la lecture d'un des commentaires de réclamation disponible dans le SI.

Entre la fin des années 1970 et le début des années 1980, les Centres de Distribution Energie se dotent de Service des Relations Commerciales. Au sein de ces services, les réclamations sont l'objet d'un suivi gestionnaire et statistique. Initialement, il ne s'agit que de contrôler l'activité des services clients. Toutefois, les organisateurs n'ignorent pas complètement les usages gestionnaires potentiels des réclamations. A en croire l'accord négocié avec les associations de consommateurs, celles-ci font même l'objet d'un premier usage dès le début des années 1980 :

« Pour améliorer le dispositif [de traitement des réclamations] existant, [Energie] et les organisations de consommateurs signataires du présent document conviennent de tenir, en décembre, une réunion annuelle consacrée à l'examen des réclamations que les usagers auront formulées à l'égard de l'Etablissement pendant l'année, ainsi qu'aux réponses qui leur auront été apportées. *L'objectif de cette réunion est de tirer des enseignements généraux à partir de l'analyse des réclamations ayant un caractère collectif ou répétitif.* Ces enseignements serviront de base à la mise en œuvre de mesures permettant de mieux répondre aux préoccupations des usagers³. »

Si les réclamations sont déjà envisagées comme une force de changement potentielle pour l'entreprise, comme un *indicateur*, cette conception ne donne pas lieu à de véritables mesures avant les années 1990. Ce que l'on nomme aujourd'hui « l'écoute-client » n'en est, au début des années 1980, qu'à ses balbutiements. Les comptes rendus diffusés en interne sont uniquement globaux et quantitatifs : souvent, seul le volume des réclamations traitées est demandé aux Chefs de Centre afin d'en rendre compte lors des réunions avec les associations de consommateurs. Une note de 1987 invitant les Chefs de Centre à envoyer leurs rapports concernant les volumes de réclamation se permet même de préciser : « il n'est cependant pas nécessaire que les chiffres fournis soient d'une précision rigoureuse, aussi est-il possible pour les obtenir d'utiliser des méthodes "légères" (sondages, mesure sur des périodes représentatives...) ».

¹ « ARTIC », *op. cit.*, Télécom.

² « ENSPTT », *op. cit.*, Télécom.

³ « Accord négocié entre Energie et les associations de consommateurs », Energie, p. 2. Je souligne.

La « légèreté » avec laquelle les Chefs de Centre sont invités à traiter l'énumération du volume de réclamation témoigne de son statut d'indicateur mineur. En l'état, il ne constitue de toute façon qu'un indicateur relativement frustré, destiné à mesurer l'activité du dispositif d'examen plutôt que les motifs soulevés par les réclamations. Pour autant, et bien qu'elle ne rencontre peu d'écho avéré avant la fin des années 1980, les potentialités gestionnaires de la réclamation sont déjà cernées. La note du 17 septembre 1979 de M. Hotte-Gindre, alors directeur adjoint de la Direction régionale de la distribution de l'Ile-de-France, adressée aux chefs de centre de la région plaide pour l'introduction d'une méthode de catégorisation pour mieux appréhender l'objet des réclamations de la clientèle. La mise en chiffre des réclamations permet de faire en sorte que, selon la formule de Hotte-Gindre, la « qualité de nos relations avec la clientèle ne [demeure pas] l'objet de seules appréciations subjectives ». Elle participe d'un mode de pilotage « scientifique » de la coordination de l'entreprise et du marché :

« La qualité de nos relations avec la clientèle ne doit pas demeurer l'objet de seules appréciations subjectives. Il importe donc de mettre en place un certain nombre d'indicateurs et parmi ceux-ci, on peut citer la variation du nombre des réclamations. Une analyse du nombre total ne suffirait pas à dégager des actions d'amélioration à entreprendre et une analyse trop fine, outre la charge qu'elle induirait, obérerait la qualité de la synthèse. Il est donc nécessaire de définir les réclamations les plus courantes, qui représentent de 80 à 90 % du total, de manière suffisamment claire, pour garantir une cohérence entre les différentes analyses et mettre en place un système de collecte et de traitement de ces informations. »

Mais la classification est encore à l'état de projet. Jusqu'à la moitié des années 1980, la plupart des comptes rendus ne font mention que du nombre de réclamations reçues. Cette opération de classification n'a cependant rien de neutre et introduit une rupture dans les usages gestionnaires des réclamations : parce qu'elle permet d'imputer des mécontentements signalés à des processus internes, elle préfigure un puissant dispositif de gestion. Si, dans la note de 1979, il ne s'agit encore que de « traiter de l'information », les applications potentielles de ces informations prendront tout leur sens au moment où l'horizon de l'entreprise ne se limitera plus à respecter les règles fixées par un contrat de plan mais à satisfaire un nombre maximum de clients, déplaçant les points cardinaux nécessaires à l'orientation de la firme de l'Etat vers le marché.

A la fin des années 1990, les « lettres de réclamations » sont réaffirmées comme « un des moyens d'accéder à l'opinion de la clientèle [d'Energie], en particulier sur les produits-services de l'Entreprise ou sur l'image de celle-ci. » Elles participent d'une analyse « discursive » du marché. Mais cette méthode implique de pouvoir analyser une grande quantité de matériau linguistique.

Une première expertise avait été construite au sein du département de R&D de l'entreprise pour les besoins analytiques du Groupe de Recherche Energie, Technologie et Société (GRETS), cellule interne spécialisée en sciences humaines et sociales. Le GRETS utilisait des applications (TERMINO, ALCESTE, PROSPERO, ATLAS-TI, TROPES) destinées à analyser ses données d'enquête, chacune prenant en charge *une* des dimensions de l'analyse (extraction des termes, classification, marquage et analyse, etc.) mais ne permettant pas, ou faiblement, de prendre en charge la totalité des étapes de l'analyse de contenu et de l'analyse de discours. A partir du milieu des années 1990, le département de R&D s'emploie, en collaboration avec le centre scientifique d'IBM, au développement d'un outil, nommé DISCURSUS, permettant le traitement automatique des données textuelles et regroupant les différentes fonctionnalités des outils précédemment utilisés en un seul.

Avec le projet « Lettres de réclamation », cet outil, développé pour l'analyse scientifique, semble trouver un débouché opérationnel. Mobilisé pour l'analyse des lettres de réclamations, il a pour objectif « l'identification simple des problèmes évoqués », « la détection des thèmes récurrents de réclamation », « l'évolution de ces thèmes avec le temps », « la “découverte” de nouveaux thèmes », « la mesure de l'image de l'Entreprise », « la mesure de la satisfaction (ou plutôt de l'insatisfaction) des clients », « la constitution d'une typologie de la clientèle¹ ». La procédure intégrée à DISCURSUS comprend cinq étapes : formatage du corpus, catégorisation des mots², lexicométrie³, classification⁴ et affectation des lettres⁵. A l'époque, l'idée est de fournir des ressources déconcentrées d'analyse, complémentaires à l'analyse centralisée menée « manuellement » par le CECE. Une note interne estime son coût (maximum) de déploiement pour chaque centre à 50 000 Francs, matériel compris. Mais rien n'indique que le déploiement ait été effectif. Energie, cependant, poursuivra dans cette voie. L'automatisation de l'analyse sera effective à la fin des années 2000, grâce à l'achat d'une technologie extérieure.

2. Les services-réclamations dans l'organisation.

Le travail de traitement est structuré en niveau. Bien avant la spécialisation des services ou la délégation des activités, cette structuration est l'un des premiers traits distinctifs de l'organisation du travail de traitement (2.1.). A partir des années 1980, sous l'effet de la dynamique de délégation des pratiques de traitement, des services spécialisés apparaissent au sein de chaque niveau : ils sont mis en place afin de libérer le chef de la tâche de traitement

¹ « Les lettres de réclamation de la clientèle [Energie] Services : analyse de contenu et de discours », Direction des Etudes et Recherches, Décembre 1997, p. II, FP.

² L'étape de catégorisation consiste à identifier les mots selon leur type (substantifs, verbes, adjectifs, pronoms, etc.) et selon leur emploi (singulier, pluriel, temps des verbes, etc.).

³ Entendue comme simple comptage des occurrences.

⁴ Etape destinée à faire émerger des thèmes en fonction de schéma de cooccurrences typiques.

⁵ Cette étape consiste à distribuer les lettres dans les thèmes apparus au cours de l'étape de classification.

mais aussi de réduire les coûts de fonctionnement de la fonction de réaction et d'améliorer le traitement. Leur activité est encadrée selon les principes de l'organisation par « processus » (2.2.). Ces évolutions ne concernent pas qu'un segment isolé de l'organisation. Initialement pensés comme des services d'appoints, ces services-réclamations vont progressivement acquérir le statut de « sources périphériques de coordination », reconfigurant les rapports entre les services et redessinant les attributions de chacun (2.3).

2.1. Les niveaux de traitement des réclamations.

Dans les deux entreprises, le traitement des réclamations est structuré en niveaux de recours : les réclamations parviennent d'abord à un premier niveau de traitement ; celles n'étant pas résolues au premier niveau parviennent à un second. Energie dispose même d'un troisième niveau. Cette organisation est conçue comme un système progressif de résolution des litiges (figure 15).

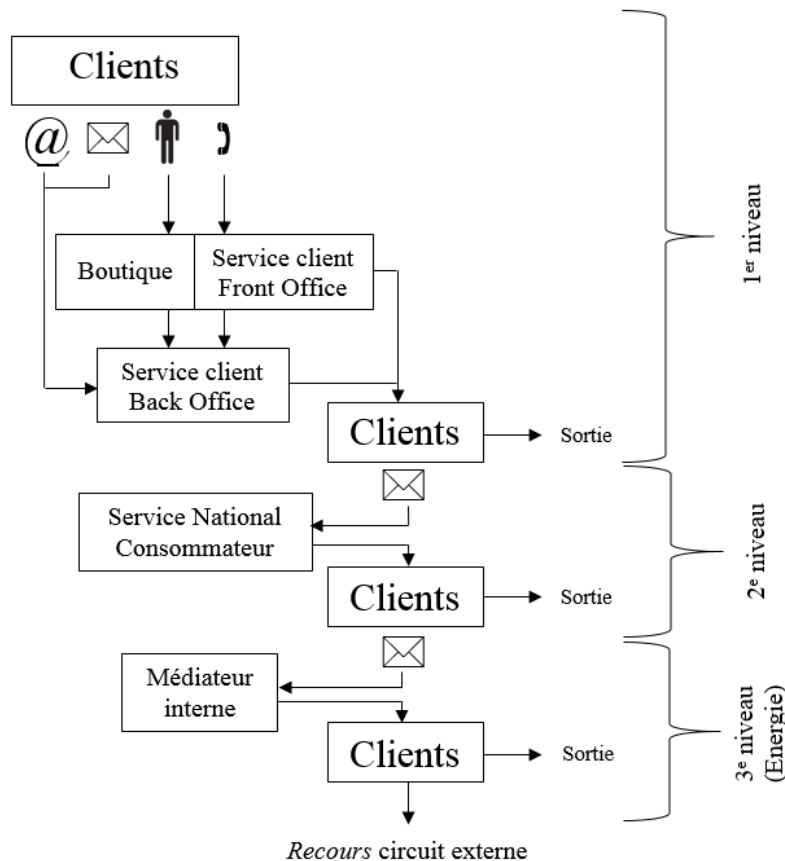


Figure 15. Schéma simplifié du circuit des réclamations chez Télécom et Energie¹.

¹ Ce schéma décrit le circuit « normal » des réclamations portées par des clients individuels en leur nom propre. Il fait abstraction des réclamations portées par des tiers importants (aussi nommés « intervenants ») comme les responsables politiques ou les associations de consommateurs.

Les systèmes d'information d'Energie et Télécom enregistraient entre 3 et 4 millions de réclamations par an au début des années 2010¹. Entre 80 et 85 % avaient été formulées par téléphone ; environ 10 % prenaient la forme de lettres ; le reste se répartissait entre l'accueil physique (en boutique) et les mails. Chacun de ces canaux – à l'exception notable de l'accueil physique – débouche au même endroit : les centres d'appels du service client. Cette entité constitue le *premier niveau de traitement*. Ce premier niveau est divisé : il distingue l'activité d'accueil et de gestion *immédiate* du problème du client (*front office*) de la gestion *différée* des problèmes (*back office*). Chez Télécom, ces deux tâches sont attribuées à des équipes distinctes ; chez Energie, les résolveurs alternent entre les plages horaires consacrées au *front* et celles consacrées au *back*. Dans les deux entreprises, tous les agents du *front office*, indépendamment de leur appartenance à un service dédié, sont susceptibles de traiter une réclamation. A ce niveau, tous les résolveurs ne sont donc pas spécialistes. Cependant, chez Energie, un service spécialisé « réclamations » est présent dès le *front office* (encadré 15) ; chez Télécom, on ne trouve de service spécialisé « réclamations » qu'à partir du *back office*. Ce premier niveau de traitement absorbe 99 % des réclamations.

Lorsque, malgré le traitement de sa réclamation au premier niveau, le client se manifeste de nouveau à propos d'une même affaire et dans la limite d'un délai déterminé, il est invité à contacter par écrit le *deuxième niveau de traitement* nommé, dans les deux entreprises, Service National Consommateur (SNC²). Ces procédures « d'appel » (Energie) ou de « recours » (Télécom) constituent la majorité des saisines du second niveau. Mais ce ne sont pas les seules réclamations traitées par le SNC, qui traite aussi les affaires portées par des « intervenants » (personnalités politiques ou publiques importantes, associations de consommateurs), les affaires directement adressées à la direction de l'entreprise ou celles redirigées par le médiateur (interne ou externe) pour cause d'irrecevabilité, qui sont toutes exemptées de passage au 1^{er} niveau. Les réclamations ne parviennent au 2^{ème} niveau que par *lettres* et concernent environ 1 % du volume total des réclamations. Chez Energie, le SNC traitait ainsi environ 30 000 réclamations par an au début des années 2010³ ; il en traitait près de 40 000 chez Télécom.

Un dernier niveau de recours est présent chez Energie, où un médiateur interne traitait, au moment de l'enquête, environ 5 000 réclamations par an. Le tableau 15 propose de mettre en rapport le nombre d'agents susceptibles d'être engagés dans le travail de traitement et le nombre de réclamations traitées.

¹ En 2013, Energie enregistrait 3,37 millions de réclamations ; Télécom, 2,7 millions sur ses seules offres mobiles et téléphonie fixe (chiffre auquel on peut, sans doute, raisonnablement ajouter 1 million supplémentaire de clients réclamant sur les offres « convergentes », i.e. intégrant un abonnement internet, téléphone et télévision).

² Les frontières de cette entité sont claires chez Energie mais le SNC regroupe trois entités différentes chez Télécom.

³ 32 000 en 2013 (Myriam, 2^e niveau, E).

Tableau 15. Rapport nombre de réclamations chez Energie et Télécom / nombre de résolveurs potentiels disponibles¹.

	1 ^{er} niveau ²	2 ^e niveau	3 ^e niveau
Energie	3 M / 6 000	30 000 / 100	5 000 / 10
Télécom	4 M / 12 000	40 000 / 75	X

Les différents niveaux sont dotés de ressources distinctes : plus on monte en instance, moins les exigences en matière de productivité sont élevées. Chez Energie, les résolveurs de 1^{er} niveau ont pour consigne d'accorder 12 minutes à une « réclamation orale à traitement immédiat » (soit 5,1 réclamations OTI de l'heure), 33 minutes à une « réclamation orale à traitement différé » (soit 1,8 réclamations OTD de l'heure), 50 minutes à une réclamation écrite (soit 1,2 réclamations écrites de l'heure). Les résolveurs du 2^{ème} niveau peuvent accorder, en moyenne, 2,53 heures à chaque réclamation (soit un objectif de 0,4 réclamation par heure³). Le même principe s'applique chez Télécom⁴.

Corrélativement, les coûts de production augmentent à mesure que montent les niveaux de traitement. Chez Energie, la résolution d'une réclamation OTI coûte entre 15 et 20 euros ; une OTD entre 25 et 30 euros ; une réclamation écrite entre 60 et 70 euros. Au 2^{ème} niveau, la résolution d'une réclamation coûte entre 250 et 300 euros. Si ces coûts augmentent de façon plus que proportionnelle à l'augmentation du temps de traitement moyen, c'est qu'ils ne sont pas traités par les mêmes agents, ni de la même façon : l'usage systématique de la correspondance écrite et d'agents relevant du collège maîtrise rendent le coût de l'heure de traitement beaucoup plus élevé au 2^{ème} niveau qu'au 1^{er}, où les agents, relevant du collège exécution, traitent les réclamations par téléphone. Cependant, même au 2^{ème} niveau, ces coûts liés au règlement interne des litiges commerciaux demeurent relativement compétitifs : à titre de comparaison, le coût estimé de la production d'un dossier pour le médiateur national de l'énergie s'élève à plus de 500 euros ; le coût d'une assignation en justice se chiffre à plus de 1 000 euros⁵.

Ces coûts de production ne comprennent pas les mesures financières que les agents produisent en réparation des préjudices du client. Pour résoudre une réclamation, les résolveurs ont en effet à leur disposition une somme d'argent qu'ils peuvent verser au réclamant. Plutôt que d'établir un barème, les organisateurs fixent un montant maximum en dessous duquel le résolveur peut prendre seul la décision de donner de l'argent au client. Ces montants sont

¹ Les chiffres ont été arrondis.

² Le nombre de résolveurs potentiels annoncés au 1^{er} niveau cumulent l'ensemble des conseillers-clientèle disponibles, indépendamment de leur spécialité.

³ Cet objectif était de 2,7 heures par réclamation en 2013.

⁴ Pour le SNC Mobile : « il faudrait traiter en moyenne 8 réclamations classiques par jour, par personne bien sûr. En ce qui concerne les réclamations Open intervenant, je tombe à en moyenne 5-6, 6 pour les meilleurs, par jour par personne. Et si je fais du prioritaire, c'est 3 » (Françoise, chef 2^e niveau, T).

⁵ Les coûts varient beaucoup selon le type d'affaire. Il ne s'agit ici que de l'estimation du coût d'une assignation en tribunal d'instance, i.e. impliquant un préjudice inférieur à 20 000 euros. Ces assignations sont gérées par les résolveurs de 2^e niveau chez Energie, par des « chargés d'assignation » rattachés aux services juridiques chez Télécom.

communément appelés les « marges de manœuvre » du résolveur. Ces marges de manœuvre sont, elles aussi, progressives : elles sont plus importantes au second niveau qu'au premier.

Mais d'où vient cette forme d'organisation du travail de traitement ?

Racines de la structuration du travail de résolution en niveaux.

La structuration de la fonction de réaction en trois niveaux, qui imite la hiérarchisation des instances juridiques et reprend à son compte le principe judiciaire de l'appel ou du pourvoi, est relativement ancienne. Sur un plan organisationnel, elle est actée dès la fin des années 1970. A l'époque, elle épouse la structuration organisationnelle et géographique de l'activité d'Energie et de Télécom (locale, régionale, nationale). L'abonné d'Energie se plaint d'abord auprès d'un agent de la Subdivision locale dont il relève ; il dispose d'une voie de recours auprès du chef du Centre de Distribution de sa région puis d'une deuxième, auprès du contrôleur général. L'abonné de Télécom réclame dans son agence commerciale (Actel), puis auprès du chef de la Direction Opérationnelle Territoriale (D.O.T.) puis enfin du Médiateur de la République (Figure 16).

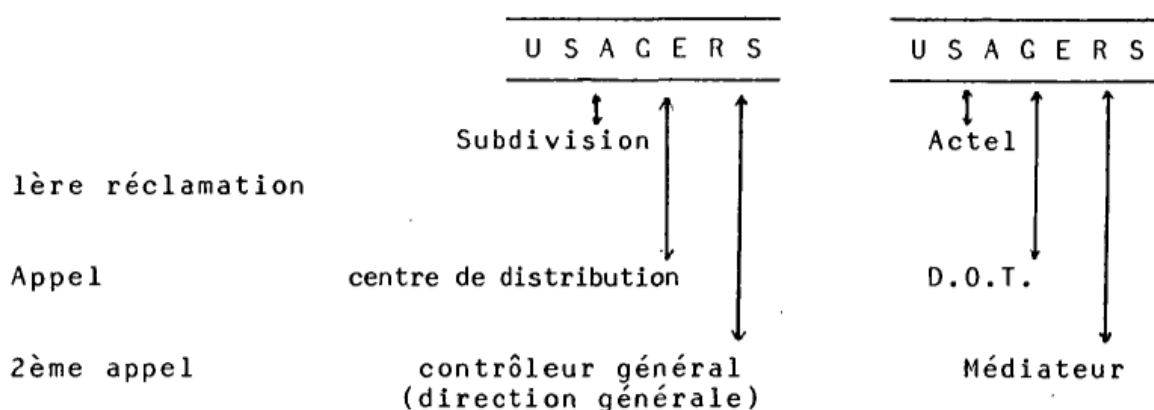


Figure 16. Schéma de la structuration des systèmes de traitement des réclamations chez Energie (gauche) et Télécom (droite¹).

Le « traitement des réclamations » n'est pas encore une affaire de spécialiste. Au premier niveau, tout agent au contact est susceptible de traiter les réclamations, même si l'on retrouve, dans les agences commerciales de Télécom et les subdivisions d'Energie, les traces d'une proto-spécialisation informelle, certains agents s'employant plus spécialement que d'autres aux tâches de résolution².

Au second niveau, la hiérarchie opérationnelle est directement mobilisée : dans les deux entreprises, c'est le chef d'unité qui est désigné comme interlocuteur. Il délègue généralement cette tâche à de proches collaborateurs tout en contrôlant le travail de près. Béatrice se souvient du mode de fonctionnement de ce niveau chez Energie :

¹ Sapin, M., 1983. *Op. cit.*, p. 52. Cf. Chapitre 2.

² Cf. infra, « Quels encadrants pour le travail de résolution ? ».

« Ça s'appelait pas "réclamation" mais "instance d'appel". Il fallait que ça passe par le secrétariat du directeur alors t'as qu'à voir ! C'était traité à un assez haut niveau... il fallait être au moins GF9¹ pour s'en occuper et il fallait ensuite que ce soit signé par le directeur. Du coup on y mettait des gens assez expérimentés. Je me souviens que ça revenait toujours pour correction parce que ça n'allait jamais, évidemment. » (Agnès, RLP 1^{er} niveau, E).

Le troisième niveau d'alors est à la main du Médiateur de la République pour Télécom (qui est à l'époque une administration) et d'un « contrôleur général », pour Energie. Outre la directive GC-2829, qui se contente de préciser qu'il examine les « cas particulièrement complexes », l'absence de documentation sur le contrôleur général rendent ses attributions sont relativement floues. Sabine (analyste, E) se souvient d' « une personne ici, [qui] était plus ou moins rattachée à une direction des ventes. Et elle regardait certaines réclamations, comme ça, ou celles où il y avait besoin d'avoir vraiment une réponse un peu particulière, si c'était des VIP ». Mais ajoute-t-elle : « Il n'y avait pas vraiment de processus. On pouvait pas parler de processus de traitement à l'époque ».

2.2. Construction d'un *processus* : délégation, spécialisation et monopolisation.

La nécessité de formaliser quelque chose comme un « processus réclamation », i.e. une unité encadrant et organisant cette fonction spécifique, définissant une méthode générale de traitement et en contrôlant l'observance, est en effet plus tardive. Elle coïncide avec la volonté, liée à l'apparition du cadre goodmanien², de libérer le supérieur hiérarchique de cette tâche. Pour déléguer, il fallait encadrer et organiser, c'est-à-dire expliciter quelque chose comme des règles de l'art en matière de résolution des réclamations.

Apparition de services réclamations spécialisés.

C'est à partir de la fin des années 1980 que sont créés les premiers services spécialisés. Dans les deux cas, la spécialisation commence par le second niveau : en 1988, la création d'un « service consommateur au niveau national » chez Télécom vient libérer le chef de la DOT du traitement des réclamations³ ; en 2007, la création du SNC d'Energie remplace le recours au

¹ Le groupe fonctionnel 9 correspond à un grade de moyenne maîtrise (la maîtrise va de 7 à 11 ; l'exécution de 2 à 6).

² Cf. Chapitre 2.

³ « La création d'un service consommateur [Télécom] au niveau national (DACT), cohérente avec la démarche menée depuis plus années avec les associations de consommation est de nature à apporter [une baisse du contentieux]. Ce service sera dirigé par un adjoint direct du service des Ventes et sera constitué de 10 à 12 personnes dont 5 cadres supérieurs. Il fera office de recours au-dessus des niveaux opérationnels qui auront d'abord à traiter normalement les dossiers. La saisine ne sera uniquement écrite grâce à une boîte postale particulière et la (les) ligne(s) d'abonné ne pourra (ne pourront) être coupée(s) tant que cette instance n'aura pas rendu son avis mais seulement mise(s) en service restreint. La création de ce service permettra d'apporter une meilleure

chef de centre. Au cours des années 1990, des services spécialisés réclamations voit le jour au 1^{er} niveau. Mais leur périmètre ne comprend initialement que les activités de *back office*. Le traitement des réclamations en *front office* est alors supporté par tous les agents disponibles, indépendamment de leur rattachement à un service particulier.

Les choses changent chez Energie à la fin des années 2000. A l'époque, les organisateurs s'inquiètent de la difficulté croissante des problèmes soulevés par les réclamations de la clientèle et de l'augmentation générale du niveau d'exigence de celle-ci :

« Le développement de l'information et des actes de gestion automatisés sur Internet peut rendre le client plus "compétent" sur les circuits de traitement, les traitements possibles, les vérifications préalables à réaliser, les niveaux de recours possibles. En conséquence, le niveau d'exigence des clients qui continueront à contacter [Energie] pour résoudre leur problème sera supérieur. Le [résolveur] devant faire face à des situations plus complexes, son niveau de compétence devra être plus important qu'aujourd'hui¹ ».

Les organisateurs s'inquiètent aussi de l'augmentation de ce poste de dépense dans leurs coûts commerciaux. Chez Energie, entre 2007 et 2009, le nombre de réclamation est multiplié par 3,6 pour les clients particuliers : « Cela se traduit par une augmentation des coûts dans les mêmes proportions, le coût de traitement total des réclamations s'élevant en 2009 à l'équivalent de 400 ETP² ». Cette double contrainte de l'augmentation du niveau d'exigence et de l'augmentation du volume des réclamations (et donc, des coûts), invite à réfléchir à la délégation de cette fonction (qu'il conviendrait de confier à des salariés dont le temps de travail est moins coûteux) et sa spécialisation (réputée augmenter la productivité et réduire les coûts). Le principe de la création d'un service spécialisé en *front office* sera retenue à partir de 2010 (encadré 15).

Encadré 15. La création de services-réclamations spécialisés en *front office* chez Energie.

L'évidence de la nécessité de spécialiser des agents du back office en matière de réclamation est rapidement acquise, autant chez Energie que chez Télécom. Mais la structuration du front office, elle, ne laisse initialement aucune place particulière à la réclamation, susceptible d'émerger sur toutes les files téléphoniques (quoi qu'à des degrés

compréhension des contentieux de facturation et d'y trouver plus facilement dans de nombreux cas une solution équitable. » « Note interne sur la création du service consommateur », Télécom, 1988, AN, cote : 19900155/3.

¹ « Programme GECCO. Note de cadrage du projet Réclamations », Energie, Division Particuliers et Professionnels, 2009, p. 11.

² « 400 ETP » signifie que le traitement des réclamations coûte, en masse salariale, l'équivalent du coût de 400 employés à temps plein sur l'année.

variables). N'importe quel agent du front office est susceptible de traiter une réclamation et, s'il ne le peut pas, il doit la transmettre au back office spécialisé. Ce mode de fonctionnement prévaut encore chez Télécom.

C'est au début des années 2010, qu'est expérimentée chez Energie la possibilité de spécialiser des agents du front office dans le cadre du déploiement du nouveau « modèle d'activité opérationnelle ». Une note interne résume les alternatives possibles :

« Actuellement, les réclamations orales sont traitées immédiatement si possible par l'ensemble des conseillers en relation directe avec le client. Le traitement différé est globalement centralisé sur les Back Office Réclamations sur lesquels les conseillers sont plus spécialement affectés au traitement des réclamations sur leurs heures de back-office tout en continuant à assurer des missions d'accueil téléphonique. Suivant les options qui seront retenues dans le cadre de ce projet, l'impact sur l'organisation peut être de nature différente :

- Le choix d'une spécialisation totale d'une partie des conseillers (issue d'une ligne téléphonique dédiée par exemple) pourrait conduire à mettre en place des CRC dédiés à 100 % (FO + BO) au traitement des réclamations et des cas complexes.
- Le choix d'un transfert interne par le conseiller qui ne sait pas répondre immédiatement du client vers une cellule 2^e niveau, ce qui supposerait de la dimensionner en conséquence¹. »

Une première expérimentation est lancée fin 2010. Elle porte sur les clients « milieux de portefeuille » et consiste à les « laisser [...] se positionner au travers d'un choix "réclamation" dans le menu RC du SVI² ». Dès lors, les clients qui sélectionnent la touche idoine se retrouvent immédiatement en ligne avec un résolveur. L'expérience donne des résultats satisfaisant : après 4 mois d'expérimentation, les enquêtes de satisfaction montrent une progression de 15 points de clients très satisfaits parmi les 20 % de clients ayant fait le choix d'appuyer sur la touche réclamation. Une majorité de conseillers impliqués (18/26) jugent la file « intéressante » et 17 souhaitent « y rester ». Forte de ces résultats, l'expérimentation est élargie et pérennisée. Au début de notre enquête, en 2012, un dixième des conseillers d'Energie étaient dans une file réclamation. A la fin, en 2015, ils étaient près d'un tiers.

Encadré 16. La médiation interne chez Energie.

¹ « Programme GECCO. Note de cadrage du projet Réclamations », *op. cit.*, p. 11.

² « Satisfaction et réclamation », Energie, octobre 2011. Cf. chapitre 5.

Dernière instance du circuit des plaintes interne, le Médiateur d’Energie est créé en 1999. Le dispositif est envisagé dès les années 1980. Avant même sa création, le rôle du médiateur interne était conçu comme fondamentalement « double » : il produit des « jugements sur les cas qui lui sont soumis » et des « propositions de modifications des règles en vigueur qu’il soumet à l’appréciation du Directeur Général¹ . » Conçu pour débarrasser les services de la Direction Générale du traitement des réclamations qui lui sont envoyées², la réalisation de cette fonction supposait tout de même de placer la médiation interne à un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour que les décisions qu’elle prend soient suivies d’effets. Elle fut donc rattachée à la DG. Au-delà de cette position organisationnelle, la fonction de médiateur exige un certain charisme : « Il va sans dire que cette définition de fonction entraîne un titulaire d’une “stature certaine^{3” ».}

Initialement, le médiateur devait être « un homme pratiquement seul [...] [qui devait disposer d’un] pouvoir d’investigation total⁴ ». Celui actuellement en fonction est à la tête d’une équipe de neuf salariés. Catherine, déléguée du médiateur au moment de l’enquête, décrit la structuration du service :

« Parmi ces neuf personnes il y a le médiateur, Jeanne C., qui est nommée par le Président, qui a un contrat de 3 ans qui est renouvelé périodiquement par le président lui-même, il y a l’assistante du médiateur, qui joue un rôle aussi dans le processus des dossiers de médiation, il y a le délégué du médiateur et il y a 4 chargés de mission : ce sont les personnes qui instruisent les dossiers en médiation, donc qui ont ces fameux dossiers, qui les réceptionnent, qui les analysent, qui les instruisent, qui interrogent les parties, qui formulent les recommandations et qui s’assurent du suivi de la recommandation, la recommandation étant la proposition de solution qui est faite au terme de l’instruction. Et on a 2 chargés d’affaires [qui] ont pour mission de réceptionner tout ce qui arrive à la médiation, sous format papier, sous format électronique et de faire le tri en particulier entre ce qui est recevable en médiation et ce qui n’est pas recevable en médiation. » (Catherine, 3^e niveau, E).

La délégation et la spécialisation des activités sont aujourd’hui abouties : à la différence des niveaux de traitements des années 1980 (figure 16), les niveaux actuels (figure 15) ne sont que faiblement calqués sur des niveaux géographiques⁵ et la hiérarchisation des instances

¹ « Note à Monsieur Jean G. – personnelle confidentielle », Energie, 5 novembre 1980, FP.

² « Il doit être clair que le directeur Général (et le Président) a délégué son pouvoir de recours au Médiateur et doit lui renvoyer toutes les plaintes qui entrent dans sa compétence ». *Ibidem*.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Chez Energie, les réclamations sont distribuées nationalement. Le principe de distribution nationale a aussi longtemps prévalu chez Télécom. Mais, au moment de l’enquête, l’entreprise revenait à une distribution régionale.

d'appels procède d'une logique propre, au sens où elle ne se superpose plus sur une structure hiérarchique qui lui préexisterait ou lui serait extérieure. Cette émancipation se traduit par une plus grande autonomie de gestion, d'autant plus aboutie que l'on monte en niveau. On observera aussi la disparition de la référence à l'autorité hiérarchique. Les différents niveaux sont caractérisés par des compétences différentes et, malgré ce que suggère le schéma, ne sont pas pris dans des rapports hiérarchiques « directs ». La procédure de traitement en elle-même ne convoque pas non plus la figure du « chef » ou du « supérieur ». La tâche de résolution a entièrement été déléguée à des subordonnés de dernier rang travaillant au sein de « services-réclamations ».

A son tour, le travail d'analyse, initialement conçu comme une fonction décentralisée et subordonnée au travail de résolution, s'émancipe des services-réclamations¹. Il se spécialise, peut-être sous le coup de l'augmentation de ses exigences techniques, et est détaché du travail de résolution au cours des années 2000 pour être pris en charge par des agents rattachés aux directions nationales. Les analystes, dotés du statut de cadres, forment une équipe à part. Leur proximité avec les managers nationaux facilite leur tâche de valorisation de la donnée qu'ils doivent mettre en forme et promouvoir afin de lui assurer des usages.

Chez Energie, la majorité du travail d'analyse est réalisée par un service indépendant du processus réclamation : le Domaine Analyse et Connaissance Client (DACC). Au sein du DACC, deux départements : le premier gère les entrepôts de données, dans lesquels les analystes extraient les traces numérisées des réclamations, leurs *datas* ; le second est en charge des différentes analyses réalisées sur la base de ces *datas* et de la publication des résultats. C'est dans ce deuxième département que se trouve Laurence, en charge de la direction de l'analyse des réclamations. Elle est à la tête d'une équipe de 4 analystes. A strictement parler, Laurence n'entretient pas de relation hiérarchique avec eux : ils sont tous salariés d'entreprises prestataires intervenant dans le secteur des services en ingénierie informatique (SSII). Laurence les « encadre d'un point de vue méthodologique » et se charge de « démarcher les commanditaires », de rédiger « les cahiers des charges », bref : « de récupérer tous les besoins » en matière de travail d'analyse. Chez Télécom, les analystes sont hébergés au sein du même département que le processus en charge du travail de résolution mais font l'objet d'un encadrement séparé. L'encadrement opérationnel est assuré par Sandra. Elle est à la tête d'une équipe de 3 analystes, salariés de l'entreprise, qui reçoivent les données « des gens du SI ».

Création d'un processus réclamation.

La forme que prennent l'organisation et les modalités d'encadrement actuelles du travail de traitement est liée au mode de gestion par *processus*, qui s'impose dans les années 2000. A ce moment-là, des documents cadres sont produits afin d'explicitier les modes d'organisation

¹ Exception faite du Médiateur interne d'Energie qui conserve sa double attribution de résolution et d'analyse des réclamations (encadré 16).

du travail. Ils donnent lieu à des représentations graphiques analogues dans les deux entreprises, empreintes d'une conception systémique de l'activité¹ (figure 17).

Traiter les réclamations – R5.3.10

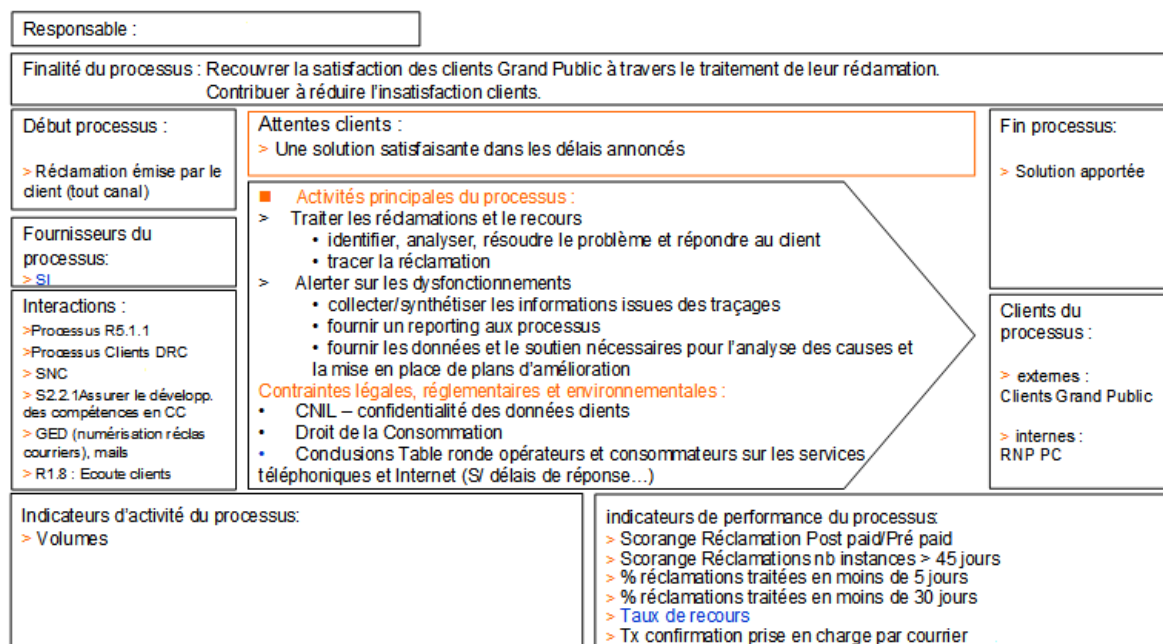


Figure 17. Représentation du processus de traitement des réclamations de 1^{er} niveau, Télécom².

Le travail de traitement, compris comme un « processus », commence avec une « réclamation émise par le client » et fini avec l'apport d' « une solution ». L'activité est double : elle consiste à « traiter les réclamations » (résolution) et « alerter sur les dysfonctionnements » (analyse). Elle est contrainte par le droit et les accords convenus avec les autres parties prenantes (associations de consommateurs, représentants de l'Etat, etc.) au sein des instances consoméristes. Les documents explicitent les modes d'approvisionnements des services, les objectifs du travail, les indicateurs utilisés pour contrôler l'activité, les résultats attendus. Ils

¹ Les usages du concept de « processus » signalent peut-être une transformation de la pratique d'organisation. Peter G. W. Keen en recense quelques définitions : « a collection of activities that takes one or more inputs and creates an output that is of value to the customer, » « a structured, measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market, » or « a specific ordering of work activities across time and space, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs » » (Keen, P. G. W., 1997. *The Process Edge. Creating Value Where It Counts*. Harvard Business School Press, Boston, p. 17). Toutes se résument à une description *systémique* de l'activité, décomposée en trois temps (*inputs – processus – outputs*). Cette mise en forme impose un degré d'abstraction qui a une influence directe sur la manière de *gérer* : en se focalisant sur les ressources et les résultats, le processus fait l'économie d'une description normative des (bonnes) manières de faire. Dans les représentations limites, l'activité elle-même ne donne pas lieu à description : elle n'est saisie que par ses intrants et ses extrants et traitée comme une « boîte noire ». Philippe Lorino insiste à ce titre sur le caractère potentiellement transgressif du concept de processus, qui définit le travail comme « une chaîne d'activités permettant de produire une prestation tangible pour un client, *abstraction faite de tous les choix d'organisation* (cloisonnement en centre de responsabilité) *ou de division du travail* (cloisonnement en métiers) » (Lorino, P., 1999. « A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public ». *Politiques et Management Public* 17 (2), 21-34, p. 30, je souligne).

² « Processus Traiter les Réclamations. Le Processus », janvier 2008, Télécom. Nous ne reproduisons ici que celui de Télécom. A la même époque, un schéma similaire, construit sur le même principe (i.e. respectant le schéma *inputs – processus – outputs*), est produit dans le « Plan de Performance du Processus TRE », février 2007, Energie.

décrivent les rapports que l'activité entretient avec son environnement organisationnel ; les interactions qu'elle implique avec les autres processus ; la façon dont elle se place dans l'économie générale des activités de l'entreprise. Enfin, le processus réclamation ne gère pas les hommes et les outils : il n'est en charge que de l'*activité*. Les outils et les hommes nécessaires à son exécution sont « fournis » par d'autres directions.

La lutte pour le monopole du traitement de la conflictualité avec la clientèle.

Au tournant des années 2000, les services-réclamations s'imposent comme le centre du traitement de la conflictualité de la clientèle. Chez Energie, après la création du SNC, les juristes perdent tôt la gestion des assignations en justice qui reviennent rapidement aux résolveurs de 2^e niveau. Chez Télécom, des chargés d'assignation, rattachés au service juridique, sont parvenus à conserver la gestion des litiges judiciaires. Mais Ronan s'inquiète : le nombre d'assignation est en « chute libre », la carte des tribunaux a été redessinée en octobre 2010, et elle a engendré la disparition des petits tribunaux qui n'avaient pas de flux très importants. Par ailleurs, les requérants doivent dorénavant s'acquitter d'une contribution financière de 35 euros pour chaque assignation. Enfin, les clients qui allaient auparavant au tribunal, y vont moins, grâce au désamorçage plus efficace de services-réclamations plus conscient des risques juridiques liés aux affaires. Face à ce déclin, ce sont plutôt les chargés d'assignation spécialisés de Télécom qui cherchent à récupérer de l'activité :

« Comme les assignations baissent, on va pas rester là à se tourner les pouces. Alors avec mon collègue [d'une autre région], on dit à nos collègues des réclas : “quand vous sentez qu'il y a une récla qui est un peu sensible, que vous sentez que ça peut déraiper, ben sollicitez-nous ! Soit que le client demande beaucoup trop de choses, soit qu'il parle d'une assignation future, soit que le traitement va prendre beaucoup trop de temps : vous vous êtes à la montre, nous on y est pas.” [...] On rend notre avis et ils font ce qu'ils veulent : c'est juste en termes de conseil. » (Ronan, chargé d'assignation, T).

Cette mise à disposition est le revers de la réussite des services-réclamations, dans leur l'entreprise de monopolisation des litiges. Et les responsables des différents niveaux de traitement poursuivent cet effort : les formations juridiques que les résolveurs reçoivent ont explicitement pour objet d'organiser le monopole de la gestion de la conflictualité marchande des pratiques de résolution en tentant de prévenir l' « externalisation des litiges » et en disputant l'expertise sur les litiges aux services juridiques en positionnant « le Service consommateurs dans un rôle de conseil sur les règles applicables (entre autres sur le droit de la consommation¹) ».

¹ « Cahier des charges formation – “Règles juridiques nécessaires au traitement des réclamations” », Energie, 10 mars 2014, p. 3.

Cette monopolisation passe aussi par l'instrumentation. Dans le mouvement d'informatisation, la négociation d'une place dans l'organisation passe donc par la négociation d'un accès à certaines applications. Dans ce contexte, le périmètre d'intervention d'un service (et son importance) se mesure au nombre d'applications auxquelles il est en mesure d'accéder, à l'étendue de ses habilitations, et donc au nombre de « régions » du SI qu'il est en mesure d'atteindre. Chez Energie et chez Télécom, la question de l'accès aux applications va constituer un enjeu de lutte et les services-réclamations vont négocier leurs accès au nom des spécificités de leur activité, qui justifient une position organisationnelle particulière.

Ce mouvement trouve une illustration dans la demande, formulée en 2005 par le SNC de Télécom, d'accéder à « Gamme-Mobile », une application qui permet de prendre connaissances de données personnelles des clients concernant leurs consommations comme les numéros qu'ils appellent ou le contenu de leurs SMS. L'accès à cette région du SI est réservé aux forces de l'ordre agissant lors des procédures de réquisition judiciaire mais permettrait aux résolveurs d'obtenir de nombreux renseignements utiles à leurs enquêtes. Jean-Pierre, responsable d'équipe, est chargé de rédiger un argumentaire pour Claude, le directeur du SNC :

« Nous travaillons avec Gamme-Fixe depuis quelques années, nous sommes donc habitués et assez responsabilisés pour travailler avec des applications “sensibles” [...]. A ma connaissance, je n'ai pas noté d'abus particulier ou de réaction interne ou externe à ce propos. Bénéficier d'un accès à Gamme-Mobile nous permettrait de mieux traiter nos recours [...]. Bref, on pourrait maintenir [une facturation, lors d'une contestation,] sur quelque chose de beaucoup plus concret et cela nous permettrait de monter des dossiers médiateurs beaucoup plus sérieux.

Dans ce cas, une version light ne nous conviendrait pas, il nous faudrait bien un profil “réquisition” afin de visualiser les SMS reçus d'alerte de dépassement de forfait et de surconsommation.

Enfin “détenir” Gamme-Mobile est aussi un enjeu politique : cela nous permettra de crédibiliser notre service comme un service d'expertise, de recours intégré¹ ».

La demande doit transiter par la Direction Juridique et la « maîtrise d'ouvrage applicative » (MOA) qui gère les accès à Gamme. Claude envoie l'argumentaire à Jacqueline, l'une de ces collaboratrices, afin qu'elle le mette en forme. La mention de l'enjeu politique, que Claude annote à destination de Jacqueline (« Bien sûr, le dernier paragraphe est pour nous, à ne surtout pas diffuser »), est particulièrement révélatrice de la manière avec laquelle les services de réclamations ont pu réorienter une part de l'activité vers eux, en se construisant, dans leur rapport à l'infrastructure informatique, une place dans l'organisation. Malgré le pessimisme de Jacqueline (« ce profil est normalement strictement réservé aux réquisitions judiciaires et la

¹ « Argumentaire Gamme », Télécom, FP.

MOA n'est pas très favorable »), l'habilitation sera finalement obtenue mais, pour prévenir toute dérive, elle sera réservée au directeur du service.

Encadré 17. Imprimer sa marque, affirmer son identité : la singularité du travail de traitement.

Au-delà de la dynamique de délégation, de spécialisation et de monopolisation, l'autonomisation organisationnelle des services-réclamations se joue aussi sur une autre dimension : le traitement des réclamations devient un métier, avec ses principes propres. Cette évolution est, elle aussi, perceptible dans les adaptations exigées par les agents quant à leurs outils.

Après les expériences du « quittancement élaboré » et du centre informatique de Meudon, de nombreuses expériences seront produites dans le domaine de l'équipement informatique du travail de traitement. Le 15 mars 1993, la direction générale de Télécom lance ainsi la construction d'ARTIC, une application informatique destinée à permettre « la mise en place de la comptabilité et de l'exploitation des réclamations ». ARTIC va accompagner la naissance et les premières années d'activité du SNC.

Mais l'usage d'ARTIC révélera rapidement ses limites : il est trop lent et il « plante » régulièrement. De plus, il est partiellement devenu obsolète à la suite d'une « modification du processus de traitement¹ » au milieu des années 1990. A partir de 1996, les responsables du SNC cherchent donc une nouvelle application mais hésitent entre deux options : le développement « artisanal » – selon le mot utilisé par un responsable du SNC – d'une « application maison » ou l'achat d'un progiciel sur le marché naissant des programmes de CRM². Pour trancher, ils font appel à un cabinet de conseil qui réalise à leur compte un « *benchmarking* des systèmes informatiques de traitement des réclamations ». L'objectif de l'étude est d'« apporter une information sur les logiciels de traitement des réclamations du marché », de « recueillir le point de vue des utilisateurs de ces logiciels » et de « formuler des recommandations pour le développement d'un système propre à [Télécom]³ ». Le « benchmark » fournit une première image du marché alors émergent de l'équipement du travail de traitement des réclamations.

Le cabinet étudie 5 systèmes différents. Il précise pour chacun son prix, le nombre d'utilisateurs et le volume de réclamations enregistré. SERVMAN, par exemple, développé par PGS et utilisé par Peugeot coûte 40 000 Francs. Il est utilisé par les 17 agents du service clientèle du constructeur et les différents commerciaux de la marque répartis chez les concessionnaires. Il contient à l'époque 57 000 réclamations. Le plus cher (100 000 Francs) est CRIS, développé

¹ « Historique Vantive », Télécom, FP.

² *Ibidem*. Le développement des centres d'appels dans les années 1990 est aussi l'occasion du développement d'un marché de l'outillage informatique.

³ « Compte rendu benchmark logiciels », Télécom, FP.

par TARP et utilisé, entre autres, par Volkswagen ; le moins cher, SATIS, développé par ARCORP coûte 15 000 Francs et est utilisé par Pizza Hut et A.O.M où il enregistre environ 2 000 réclamations par an. CONSO+, développé par ENEIDE, coûte 30 000 Francs. Il est utilisé par Samsung et Suchard. De son côté, Nestlé a fait le choix du développement interne d'une application spéciale, InfoConso, qui a recueilli plus de 300 000 dossiers entre 1991 et 1996.

Sur la base de ces informations, et afin de préciser leurs exigences, les responsables du SNC rédigent un cahier des charges explicitant les nécessités pratiques du traitement. Ils y distinguent plusieurs tâches élémentaires, composantes du travail de résolution (« enregistrement de la réclamation » ; « affectation du dossier à un chargé d'affaire » ; « analyse » ; « suivi »). Le cahier précise le déroulement de chacune de ces tâches et les interactions avec l'ordinateur qu'elles impliquent (les étapes de validation, les champs à renseigner et leur forme : listes, zone de texte, etc.). Plus qu'une trame orientant le traitement, le logiciel est envisagé comme un bloc note, tourné vers les tâches de traçage et de stockage des informations sur le traitement. En ceci, il se distingue des applications « à script » généralement dépeintes comme l'opérateur principal de la rationalisation du travail de service¹.

Le cahier des charges liste longuement les différents états du dossier (« enregistré », « affecté », « en enquête », « en rédaction », « en signature », « clos »), les différentes décisions (« remboursement total », « remboursement partiel », « indemnisation totale », « indemnisation partielle », « crédit confiance », « contrepartie engagement », « échange produits », « refus motivé », « information – explication », « délais de paiement ») ou les destinataires initiaux de la réclamation (« Direction Générale », « Président de la République », « Premier Ministre », « Ministre de tutelle et Cabinet », « Président », SNC », « Directeur Régional », « Directeur d'Unité Opérationnelle »). Il souhaite aussi imposer l'usage d'un lexique adapté, comme lorsqu'il insiste pour que, dans les outils de pilotage, le mot « stock », passablement neutre, soit remplacé par le terme « “instances”, les instances représentant le nombre de dossiers non clos² ».

L'outil doit pouvoir inclure différents niveaux d'habilitation et, en stabilisant les prérogatives de chacun, épouser la structure sociale du SNC. Mais il doit aussi intégrer les impératifs managériaux, nécessaires au contrôle du travail. Ainsi « l'affectation des dossiers est faite uniquement pour les réclamations écrites par les responsables des domaines à partir de l'outil de pilotage. [...] La date d'affectation sera automatiquement la date du jour, et ne doit pas être modifiable par l'utilisateur³ », ce qui est une condition pour contrôler les délais de traitement et calculer la productivité du service en préservant la qualité de l'indicateur de l'opportunisme potentiel du résolveur.

La rédaction du cahier peut être lue comme un moment d'affirmation d'une identité professionnelle : en restituant du mieux possible l'écologie du traitement des réclamations (ses

¹ Il est au centre d'appel ce que la chaîne de montage est à l'usine.

² « Cahier des charges. Système d'Informations du Service National Consommateurs de [Télécom] », FP, p. 10.

³ *Ibidem*, p. 5.

pratiques, ses intervenants, ses enjeux), il vise à produire un logiciel à l'image du travail. Mais, en l'état, le cahier des charges ne tranche pas la question initiale : achat ou développement interne ? « La décision est intervenue en octobre 1997 : la solution de développement "artisanale" a été abandonnée car n'étant pas cohérente avec la politique de DVSI [division du système d'information] en matière de progiciel ». Le choix des responsables du SNC se porte alors sur CONSO+, l'un des logiciels présentés dans le *benchmarking*. Il leur paraît le mieux adapté « en termes de coûts et de besoins ». Mais c'est finalement « VANTIVE », une application de CRM généraliste, qui sera sélectionnée, « choix motivé par un avis de Patrick V., alors à la DVSI, soucieux d'anticiper d'éventuels interfaçages avec les services consommateurs en agence¹ ».

Ces choix sont cohérents avec le moment dans lequel se trouve Télécom dans sa dynamique d'informatisation : il s'agissait alors de déployer un système centralisé, d'inscrire l'ensemble des pratiques dans une architecture technique intégrée qui impose progressivement une standardisation des pratiques commerciales et gestionnaires à l'échelle nationale. Ainsi que l'indique un développeur, « "La tendance de l'époque consistait à penser que les outils informatiques pouvaient se substituer aux utilisateurs, en leur évitant de connaître, dans le détail, tous les aspects de leur métier²" ». Cependant, les arbitrages du projet, contraints par une DVSI indifférente aux enjeux et aux contraintes spécifiques du traitement, simplement soucieuse d'un mouvement général d'informatisation de l'activité, se révéleront catastrophiques :

« Au cours de la présentation du produit en février [1998] des anomalies se sont révélées et la société [commercialisant le logiciel] n'a pas accepté de prendre à son compte les corrections. [...] Nous avons alors découvert que VANTIVE n'éditait pas de *reporting* indispensable au fonctionnement du SNC et qu'il fallait développer des outils complémentaires. [...] A la suite de ces premières difficultés, la date du déploiement a été reportée au 9 mars 1998. [...] [Suite à un autre test, en avril, les résolveurs constatent] de nombreuses anomalies et des temps de réponse plus longs qu'avec le SI existant. »

Le projet d'implantation de VANTIVE au SNC est finalement abandonné au milieu de l'année 1998. La responsable du SNC estime le coût de l'expérience entre 500 000 et 1 000 000 de Francs. Dans une lettre, elle enjoint la direction de tenir compte, à l'avenir, « des particularités du travail de traitement des recours » telles qu'elles ont été définies dans le cahier des charges. Cette expérience onéreuse est l'occasion pour les services-réclamations

¹ « Historique Vantive », *op. cit.*

² Développeur de FREGATE, système d'information de Télécom, cité par Hochereau, F., 2006. « Concrétisation et normalisation. L'injonction contradictoire de l'inscription de l'informatique dans l'organisation ». *Réseaux* 135-136 (1), 287-321, p. 303-304.

d'expliciter en actes l'identité irréductible, parmi l'ensemble des pratiques de gestion des relations avec la clientèle, de l'activité de traitement des réclamations : celle-ci contient un certain nombre d'exigences pratiques qui interdisent de l'assimiler aux autres ou de les réduire, dans une dynamique de standardisation des compétences par l'informatique, à du travail simple. Le SNC obtiendra finalement gain de cause : à la fin des années 1990, CONSO+ est installé sur les postes des résolveurs.

L'évènement participe plus largement du passage d'un processus d'informatisation centré sur la conception d'un système à une forme d'informatisation centrée sur les usages¹. Dans cette période, la spécificité de l'activité de traitement se définit dans un rapport à l'infrastructure informatique et va constituer une justification forte de maîtrise de l'instrumentation. Ainsi, lorsqu'en 2001 un responsable du SI reproche au SNC de trop utiliser le téléphone pour répondre aux réclamations formulées par mail alors que l'outil utilisé pour les échanges prévoit une réponse par mail, un responsable d'équipe fait une réponse qui résonne comme un précepte général : « Nous pensons que ce n'est pas au SNC d'adapter ses méthodes de travail pour servir une application mais plutôt l'inverse². »

Ainsi, les services-réclamation participent activement à l'aménagement des conditions techniques nécessaire à la réalisation d'une tâche aux attributions élargies. Mais cette prétention ne va pas sans générer quelques résistances.

2.3. Les services-réclamations comme « sources périphériques de coordination ».

En matière d'organisation du travail de résolution, les organisateurs ont semblé hésiter entre deux alternatives : le schéma de *résolution concentrée* et le schéma de *résolution distribuée*. La résolution concentrée consiste à confier le travail de résolution à *un* service unique qui prend en charge, si ce n'est la totalité, au moins la grande majorité des tâches liées

¹ François Hochereau identifie trois moments du processus d'informatisation de France Télécom. Le premier moment, centré sur l'*organisation*, est celui du système AGATE, développé pour équiper les évolutions organisationnelles en fournissant des outils susceptible d'être agencés d'une manière chaque fois spécifique dans des configurations techniques définies *localement*. Le projet est à la main des ingénieurs-organisateur de l'activité et épouse la forme décentralisée de la production du service telle qu'elle existe à l'époque. Le second moment, centré sur la *conception* des outils, est celui de FREGATE, système centralisé, conçu pour fédérer les traitements commerciaux au niveau national. Le projet est à la main des informaticiens qui déploient une architecture globale contraignant progressivement toutes les activités. Le troisième moment, centré sur les *usages*, est celui de CRISTAL.

² « Mail du 31/08/2001 », Télécom, FP. Le même souci d'adaptation des outils informatiques au traitement des réclamations se retrouve chez Energie. A la fin des années 2000, le nouvel outil informatique, SIMM, développé par SAP, a dû subir un certain nombre de modifications pour s'adapter à l'activité des services-réclamations : initialement, il ne différenciait pas les mesures financières, comme les remboursements ou les gestes commerciaux, deux formes de réparations pourtant bien distinctes. Il ne permettait pas non plus de les lier avec les motifs de réclamation. Pour cette raison, il ne permettait pas un pilotage correct de l'activité. De la même manière SIMM ne fournissait pas au résolveur les éléments nécessaires pour interagir avec le Distributeur. En 2009, Energie demande donc à l'entreprise commercialisant le logiciel les adaptations nécessaires.

au travail de résolution. Le schéma de *résolution distribuée* consiste à faire reposer le travail de résolution sur différents services en restreignant les attributions des services-réclamations qui, généralement, *décident* mais n'exécutent qu'une part minimale des « gestes métiers ». Dans les deux cas, la question du rôle des services réclamations dans la tâche de résolution est centrale.

La résolution concentrée.

La résolution concentrée est le pendant organisationnel du bureau intégré : le résolveur y est supposé prendre en charge la totalité ou, à tout le moins, la majorité des tâches du travail de résolution. Cette concentration s'est faite progressivement et n'est pas linéaire : elle est le produit des découpages organisationnels de l'activité et est, à ce titre, soumise aux variations des schémas organisationnels élaborés par les organisateurs.

Cependant, tout ne se négocie pas au niveau des instances nationales dans lesquelles se rencontrent les processus. L'aménagement d'un espace de résolution peut aussi se déployer au cœur de l'activité, à un niveau local, à la faveur d'une limitation identifiée par un praticien :

« Un exemple : j'ai [un résolveur] qui me dit à un moment donné : "les [box], on envoie un formulaire à un autre service. [...] Nous, pour sortir les [box] d'un dossier, on a l'application qui sait le faire, c'est quelque chose à apprendre de relativement facile, mais il y a du danger dans cette application-là. Donc on fait un formulaire qu'on envoie au collègue [d'un autre service] pour que lui aille dans cette application. En réalité, le temps de faire un formulaire c'est le même temps que d'enlever la box [en intervenant directement dans l'application]". D'accord ? Bon sens du collègue. Moi je dis : "D'accord. On va identifier pourquoi on peut pas le faire. Comment il faut faire. Et les conséquences de tout ça, les gains, les menaces et opportunités. [...] Première chose : on appelle le service qui le fait : "Pourquoi ? Quel est le danger ? Est-ce que si on le fait nous-même, quel bordel ça fout dans votre truc ? Est ce que derrière, il y a danger pour le client et pour vous ?" ; [Ils répondent :] "Non pas trop à priori" ; "Ok, on se tient au courant". Derrière, je regarde dans nos services comment on le met à tout le monde, etc., quelles conséquences ça a. On fait un test sur 2 mois, on le met pour voir : nickel ça va vite, machin ; en plus, le fait de faire le formulaire 1 fois sur 20... Alors, pas souvent, mais de temps en temps ça se perdait et c'était pas fait. Donc retour client et insatisfaction. [...] Des fois c'est pas fait. Donc au client on pouvait pas lui dire : "c'est fait". On lui disait : "On va le faire". Là, on lui dit : "c'est fait, je viens de le faire". Donc pour moi, tout ça c'est cohérent. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

Mais les résolveurs innovants peuvent se heurter à des résistances. Il arrive que la conquête d'un espace de résolution tourne à la dispute juridictionnelle, au sens d'Abbott¹,

¹ Abbott, A., 1988. *Op. cit.*

chaque service se défendant face aux volontés d'annexion et de sujétions des services-réclamations. Dès lors, le résolveur est accusé de « voler le travail » (Marina, RE 1^{er} niveau, E), « piquer le boulot » (Damien, RE 1^{er} niveau, T) ; prétendant réaliser une tâche qui n'est pas la sienne, il est décrit comme « incompetent », « dangereux », « irresponsable » (Damien, RE, 1^{er} niveau, T). Les organisateurs du travail de résolution se (ré)confortent dans la conviction du rôle particulier que les services-réclamation ont, selon eux, à jouer :

« On est dans un système, et là je m'y suis heurté plusieurs fois en une année, où changer les choses... le changement, il n'y a rien de pire pour les gens. Et alors là, je prends des coups de partout. Même de là-haut. Mais à un moment donné, tant pis : il n'y a que comme ça. [...]. Quand toute la ligne réagit, et quand ça revient au manager, il me dit : "Non mais attends Damien, tu peux pas aller si vite, je peux pas valoriser ça". Alors que je leur dis : "Bon sang ! *Les changements, c'est nous, c'est pas les autres*¹". » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

Mais comment convaincre ? Les responsables d'équipes, particulièrement impliqués dans ces nouveaux aménagements, peuvent mobiliser leurs compétences calculatoires dans des démonstrations arithmétiques qui leur permettent d'appuyer les initiatives des services-réclamations. Damien prend l'exemple de l'annulation de la facturation de frais d'intervention chez Télécom :

« On a un client qui nous dit : "J'ai un technicien qui devait intervenir chez moi. Ça me coûte 69 €. Et [...] pour X ou Y raisons, je ne veux pas payer". *Nous, on décide qu'il paye pas*, parce qu'on décide qu'il a raison, on lui dit : "paye pas". Donc on lui annule sa dette. Sauf que le technicien, il a pas encore facturé. Donc, des fois qu'il facture pas, on attend, un mois ou deux, avec le client, qu'il soit facturé, pour le rembourser. [...]. On rappelle le client, et on traite ça jusqu'à que ce soit réglé. Moi connement, je dis : "Pourquoi on le rembourse pas d'entrée ? Sachant que ça coûte 38 €² chaque fois qu'on reprend le dossier. Et que c'est des cas à 69 €. Est-ce qu'il y a moyen de voir qu'il va être facturé vraiment même si c'est pas encore facturé, est-ce qu'on a les moyens de voir si ça va l'être ?" Oui, on a une application qui dit : "Voilà, le technicien a bien rentré le truc ça va être facturé". [Les résolveurs disent] "Oui, mais des fois, c'est rejeté". [...]. Ok, très bien, mais combien de fois ? Qui ? Quoi ? Comment ? Dites-moi, qu'on analyse, qu'on teste. Et sur le test, on se rend compte que sur 18 cas qu'on a eus en 2 mois de test, il y en a que 5 qui n'ont jamais eu de facture. Les 13 autres, ils avaient déjà une

¹ Ce récit, mettant en scène un manager animé d'une volonté de changement aux prises avec une organisation ankylosée et inerte, est d'une facture assez classique : il participe d'une valorisation de la fonction managériale. Mais il prend ici une forme singulière : il est produit au nom de la *valeur* accordée aux réclamations.

² Damien dit tenir ce chiffre du « National ». Après vérification, il semblerait que ce coût corresponde au coût de traitement moyen d'un dossier en back office.

facture. Il y a eu zéro rejet. Ça veut dire qu'on se rappelle trois fois, convention papier, etc., alors que sur la même facture, on peut faire le "plus-moins". On appelle le client. On lui explique : "vous allez avoir le plus, le moins sur la même facture", voilà, c'est fini. Une première fois, premier jet. [...] Mais il y a toujours la peur : "Imagine si y a un rejet...". Pas de problème, je fais un calcul simple : admettons, là, 38 € fois 13 dossiers, 400 €, presque 500 €. Même qu'on ait 3 prestations à 160 €, qui sont rejetées, on est encore bon. Admettons, qu'il y ait une rejetée, on fait cadeau de 160 € au client, tant mieux pour le client. On en a gagné encore 300. C'est du bon sens je veux dire : le client, il sera content, au moins, celui-là. Il a gagné 160 € et on en gagne encore 300 nous. Donc, *mathématiquement*, sortons-nous du truc compliqué pour rien. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

C'est initialement la décision du service-réclamation qui déclenche l'acte de gestion : « *Nous*, on décide qu'il paye pas ». Cette proposition fonctionne comme une prémisse, à laquelle la suite du raisonnement est soumise. C'est sur la base de cet axiome que se déploie le calcul de gestion de Damien qui invite à repenser l'organisation du travail, de la division des tâches aux formes de coordinations entre les services. Mais se pose la question de ce qui rend possible l'imposition d'une telle prémisse : comment les services-réclamations peuvent-ils imposer leurs décisions à d'autres services ? La question est d'autant plus pressante dans les cas où la résolution est distribuée.

La résolution distribuée.

La tendance est plutôt à la promotion des formes de résolution concentrée. Mais d'autres modes d'organisation persistent, surtout chez Télécom. Dans le schéma de résolution distribuée dont Amandine fait la promotion, les résolveurs sont censés recevoir des « réclamations propres ». Ce choix serait lié à des questions de productivité :

« Je sais pas si tu as vu la remarque de la responsable d'équipe gestion qui a dit on a une problématique, t'as pas entendu quand elle l'a dit ? [*Non.*] Ils creusent le dossier, ils décortiquent le dossier, ils vont au bout du dossier. Ça en réclamation on peut plus le faire. Parce qu'on a une trop grosse volumétrie [...]. D'où le souci de recevoir des *réclamations propres*. [...] Un dossier quand il arrive en réclamation sur la partie mobile, il doit être *propre*, c'est-à-dire il est passé par la gestion s'il y a un acte de gestion de faire, comme la résiliation d'une ligne [téléphonique]. Je ne vais traiter en service-réclamation que la partie "contact avec le client" et [...] la partie *dédommagement*. [...] [C]omme on a des volumétries de réclamations qui ont augmenté, maintenant on parcellise vraiment l'activité donc je mets mon dossier en cohérence côté gestion, et je transfère, j'appelle mon client, je fais mon geste. Réclamation traitée » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

Ce schéma est parfois regretté par les résolveurs : en réduisant leur activité au contact et aux mesures financières, « les excuses et le fric » selon l'expression de Fabrice (1^{er} niveau, T), le schéma de résolution distribuée appauvrirait le travail du résolveur. « On devient des machines à sous » regrette ainsi André (1^{er} niveau, T). Elle tranche avec la richesse de la tâche de l'agent du service-réclamation en résolution concentré où « on trouve de tout » et où « on ne jette pas le client¹ ».

De prime abord, parce qu'elle respecte les formes de traitement promues par les marketeurs et permet de les concilier avec des impératifs exigeants de productivité, la « résolution distribuée » paraît compatible avec la réaction goodmanienne. Mais ce schéma ne doit pas remettre en cause le monopole de gestion de la conflictualité que revendique les services-réclamations. Dès les années 1990, les organisateurs du GRESC invitaient à la prudence en matière de résolution distribuée ; lors d'une demande d'information auprès d'un autre service, la « mise en enquête » devra prioritairement se faire « en aveugle », c'est-à-dire sans fournir l'identité du client, précaution sans laquelle « un collaborateur de l'entreprise pourrait prendre contact avec le client à l'insu du Service Consommateurs, et apporter une solution partielle² ». Dans ses modes de sollicitations des autres services, les services-réclamations doit aménager les conditions de son monopole, sans quoi les bénéfices de la centralisation du traitement pourraient être perdus.

Le schéma distribué suppose surtout un important travail de coordination de l'ensemble des acteurs susceptibles d'intervenir dans la résolution. Il peut être réalisé en amont ou sur le moment, en laissant le résolveur négocier avec son interlocuteur. Ainsi les deux schémas organisationnels du travail de résolution, se repose la question de la source d'autorité qui autoriserait les services-réclamations à organiser le travail des autres ; d'où vient la licence organisationnelle qui leur est accordée ?

La licence organisationnelle du travail de résolution.

La production d'aménagements organisationnels destinés à favoriser le travail de résolution participe pleinement de la licence conférée aux responsables locaux, au point qu'elle peut devenir une injonction, formulée de manière véhémement par Nadine (RNP, 1^{er} niveau, T) lors d'une réunion auprès d'eux :

¹ « Dans leur système, [...] quand ça tombe chez eux, aux réclamations, ils ont que des “réclamations propres”, comme ils disent, c'est à dire qu'ils ont que du financier à faire. Alors que nous quand ça tombe chez nous, on a de tout, on a vraiment de tout. [Que des réclamations propres, c'est à dire ils n'ont qu'un geste commercial à effectuer ?] Ou un dégrèvement sur une facture ou vraiment le client a trop payé, je lui rembourse. C'est que du financier ce qu'est réellement une réclamation pour eux. Nous, de notre côté, on trouve de tout. Et on ne jette pas le client, on essaye de le traiter ou de lui trouver une solution. » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T)

² GRESC, 1992. *Op. cit.*, p. 7.

Alors que Nadine vient de demander « Qui travaille avec les autres services pour une plus grande et une meilleure prise en compte de la réclamation ? », quelques mains se lèvent. « Qu'est-ce que vous faites les autres ? Vous savez très bien que ce n'est pas avec les réclas¹ qu'il faut travailler ! Je suis désolée, mais j'aurais aimé que toutes les mains se lèvent. [...] Si vous, dans vos fonctions, vous ne pouvez pas faire bouger les choses, ok, je peux comprendre. Mais il faut taper du poing sur la table, putain ! Danser sur les tables, s'il le faut, pour faire bouger les autres, vos chefs, tous les autres² ! »

Cette licence est soutenue par les acteurs responsables des orientations stratégiques de l'entreprise. Cette validation est soulignée dans les entretiens et parfois mise en scène auprès des équipes, dans les réunions : « Moi j'ai un patron, Fabrice B.³, qui me suit sur le sujet » ; « J'ai demandé à Fabienne⁴ : "Est-ce que sur la récla, t'es derrière nous ?" Elle m'a dit : "Oui !" ». » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T⁵) ; « Pour inculquer ça à tout le monde – quand on l'a fait, je peux vous dire qu'on s'est amusé ! – il a fallu que le patron⁶ dise à tout le monde : je veux que ce soit comme ça, et pas autrement. » (Claude, RNP, 1^{er} niveau, E⁷).

Les résolveurs regrettent cependant régulièrement que cette licence organisationnelle ne soit pas encore suffisamment prégnante. Françoise, directrice du SNC de Télécom déplore ainsi que l'on n'ait « pas suffisamment dit que quand le service national consommateur demandait quelque chose, c'était tout de suite où maintenant, c'était pour hier ». En fait, il est difficile de trouver d'autres éléments que le soutien de la hiérarchie pour appuyer cette licence. Tout porte à croire que les résolveurs et leurs managers de proximités sont obligés de composer en situation pour s'assurer la collaboration des autres services.

La distinction établie entre résolution concentrée et résolution distribuée, est un idéal type. Même dans les schémas concentrés, en raison de la persistance des divisions du travail entravant la dynamique de concentration des activités de résolution, les résolveurs doivent encore régulièrement solliciter d'autres services. Pour cette raison, le rôle du services-réclamation a changé : alors qu'ils jouaient historiquement le rôle de service d'appoint, de déversoir pour les autres services dont ils recevaient leur ouvrage, les services réclamations sont aujourd'hui dans la position d'organiser une part de l'activité des autres services. Ni « centres de coordination » stables et légitimes de Suchman⁸, ni « nœuds » éphémères

¹ Les « récla » désignent ici les services spécialisés de back office réclamation du niveau 1.

² « Revue nationale de processus réclamation », mardi 17 juin 2014, extrait de carnet de recherche.

³ Directeur de la relation client de Télécom de l'époque.

⁴ Directrice de la relation client de Télécom ayant succédé à Fabrice B.

⁵ « Revue nationale de processus réclamation », mardi 17 juin 2014, extrait de carnet de recherche.

⁶ Il fait référence au directeur de la branche commerce d'Énergie.

⁷ 32^e convention AMARC.

⁸ « Centers of coordination are characterizable in terms of participants' ongoing orientation to problems of space and time, involving the deployment of people and equipment across distances, according to a canonical timetable or the emergent requirements of rapid response to a time-critical situation » Suchman, L., 1993. « Centers of Coordination: A Case and Some Themes ». In: Resnick, L. B., Säljö, R., Pontecorvo, C., Burge, B. (dir). *Discourse, Tools, and Reasoning: Essays on Situated Cognition*. Springer-Verlag, Berlin, 41-62, p. 42.

d'Engeström¹, la tâche de résolution devient une « source périphérique de coordination » qui déclenche des flux de travail partiellement organisés : elle structure, selon une rythmicité et des modalités variables, le travail des services d'à côté qui ne lui obéissent pas toujours. Les choix organisationnels semblent avoir intégré la capacité des réclamations à jouer le rôle d'opérateur de coordination des activités : la licence accordée au travail de résolution, qui peut imposer ses décisions aux autres services ou récupérer une part de leur activité, n'est que la traduction de la valeur des réclamations.

3. Les résolveurs et les analystes : composantes humaines de la réaction.

Au terme de cette exposition, beaucoup de choses semblent reposer sur les capacités des résolveurs : « c'est quand même lui, qui est en ligne directe, qui fait le lien avec le client. C'est à lui qu'on demande le plus de choses. C'est *celui sur qui tout repose*. [...] C'est celui qui, comme dirait un de mes anciens chefs, est la vitrine de l'entreprise » (Sabine, analyste, E). Mais qui sont-ils ? Les 53 résolveurs sur lesquels nous avons des informations sociographiques avaient 44 ans en moyenne. Ils étaient, en moyenne, dans l'entreprise depuis 18 ans. 29 étaient des femmes. 5 déclaraient un diplôme de l'enseignement supérieur court (BTS, DUT), 28 un baccalauréat, 15 un diplôme inférieur². Les analystes sont légèrement plus jeunes et présentent un profil variable en fonction de l'entreprise considérée : chez Energie, il s'agit de diplômés en ingénierie linguistique ; chez Télécom, d'agents formés au contrôle de gestion. En l'état, cette sociographie sommaire nous apprend peu de choses. Pour comprendre la logique à l'œuvre derrière la constitution de cette population, il faut la confronter aux principes de recrutements mis en œuvre par les organisateurs.

3.1. A la recherche du résolveur idéal.

La main-d'œuvre de Télécom et d'Energie présente certains traits typiques. La conversion économique des firmes, réalisée à marche forcée sous le coup de la libéralisation des marchés et de la privatisation (partielle) des organisations dans les années 1990 et 2000, a eu des incidences notables sur les carrières des agents. Pour faire face à la perspective du marché, les entreprises ont, par exemple, massivement redéployé leur main d'œuvre vers des métiers de contact avec la clientèle et réorienté les métiers techniques en les convertissant à des enjeux commerciaux. La conversion économique des anciens monopoles publics produisit ainsi un intense *brassage* de main d'œuvre.

¹ Engeström, Y., 2008. « Quand le centre se dérobe : la notion de *knotworking* et ses promesses ». *Sociologie du travail* 50 (3), 303-330.

² Pour les autres, cette information manque.

Ces évènements ont déjà fait l'objet de nombreux développements sociologiques¹. La plupart soulignent, à travers une description de la destinée des travailleurs des entreprises publiques, les mutations délétères que connaissent les modes de régulation des collectifs de travail, la transformation des identités professionnelles, le tout sur fond d'un passage de relais entre un mode de régulation « technique » et un mode de régulation « commercial ». Mais le grand drame de cette transition pour les travailleurs est moins lié au changement de modèle qu'à l'impossible conversion dans le nouveau modèle des qualités acquises dans l'autre. Le décalage entre les compétences acquises des techniciens, figure dominante du travailleur dans les deux entreprises avant les années 1990, et les impératifs de nouveaux postes proposés par Télécom fut même suffisamment patent pour servir de modèle empirique à la notion de « désajustement » développé par L. Wolff et X. Zunigo². La conversion eut aussi des répercussions sur les carrières. Dans le modèle de la compétence, le capital d'ancienneté, qui prévalait dans le modèle de la qualification, est plus souvent perçu comme un handicap que comme un avantage.

Notre hypothèse est que cet état de la main d'œuvre disponible va constituer une opportunité pour le développement du travail de résolution. Les organisateurs vont trouver, dans les profils *polyvalents* des agents, des individus susceptibles d'incarner le résolveur aux attributions élargies dont les conditions techniques et le schéma dominant de résolution concentrée laissaient entrevoir la possibilité. La tâche de résolution va permettre une conversion du capital acquis dans le cadre du modèle de la qualification (en l'occurrence, l'ancienneté) dans celui du modèle de la compétence.

Réévaluation des grandeurs professionnelles et qualification.

Le travail de résolution établit de nouvelles grandeurs dans les modes d'évaluation des conseillers-clientèle. Parmi ces derniers, les résolveurs composent « le haut du panier » (Alexandre, responsable 2^e niveau, E). « On a pris les meilleurs », ajoute Claude (RNP 1^{er} niveau, E). Mais sur la base de quelle(s) grandeur(s) s'établissent ces classements ?

Les organisateurs du GRESC avaient tenté d'établir, dès les années 1990, une liste des qualités requises légitimement attendue d'un tel professionnel. On y trouve, dans l'ordre : « Goût du service, capacité d'écoute, aptitude relationnelle, maîtrise de soi, aptitude à prendre du recul, rigueur, persévérance, objectivité, précision, esprit d'analyse, adaptabilité, perception des priorités »³. Cet inventaire, cohérent avec le caractère relativement indéterminé de la tâche, révèle à quel point la qualification du résolveur se joue moins dans l'acquisition de savoir-faire que dans la manifestation de certaines *dispositions*. Le résolveur est moins décrit en fonction

¹ On se référera notamment aux travaux suivants : Mauchamp, N., Tixier, P.-E. (dir), 2000. *Op. cit.* ; Tixier, P.-E. (dir), 2002. *Op. cit.*

² Wolff, L., Zunigo, X., 2010. « Parcours professionnels, expériences du déclassement et risque psychosocial. Les enseignements du questionnaire France Télécom ». *Séminaire annuel du CREAPT : le rôle de l'expérience dans les contextes de changement du travail, 10-12 mai 2010.*

³ GRESC, 1992. *Op. cit.*

de compétences spécifiques qu'en fonction de qualités renvoyant à son *humanité* : il doit « être curieux » mais « savoir faire la part des choses » dit ainsi Henri (directeur 2^e niveau, T) ; il doit être « intelligent » et « empathique » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E). Autant de « choses qui ne s'apprennent pas à l'école » (Françoise, directrice 2^e niveau, T). Henri le résume en une formule : « Il faut que ce soit quelqu'un qui ait la tête bien faite. Pas obligatoirement bien pleine, mais bien *faite*. » (Henri, directeur 2^e niveau, T). Mais, en l'état, cela le distingue peu des qualités attendues d'un conseiller-clientèle standard.

Un critère d'aptitude distinctif, qui va le différencier des autres professionnels de la relation-client, apparaît cependant assez tôt : le résolveur doit « *connaître l'entreprise par expérience* ». Dans les deux entreprises, il est important « d'avoir fait ses armes » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E), d'avoir « vu différentes choses » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T) avant d'entrer dans le métier. Pour cette raison, les postes de résolveurs sont rarement confiés à des débutants. Pour Françoise, ils ne le sont « jamais » ou, à tout le moins, ne devraient pas l'être :

« [*C'est quel type de personnes que vous recrutez ? Ils ont fait des études particulières ?*] Non, par contre ils ont un peu "bourlingué" dans l'entreprise. Pour atterrir là, il vaut mieux. Vaut mieux assez bien connaître l'organisation, les arcanes, les produits et services, enfin faut avoir une bonne idée de l'entreprise. [*D'accord. Ce qui signifie que vous ne recrutez pas de, j'allais dire, de débutants, au sens où des gens qui auraient pour premier poste celui-ci ?*] Jamais, non. Ça me paraît compliqué. Non. [...]. Parce que c'est pas possible, sinon. Je mets trop de temps pour le former : il me faut au minimum entre 6 mois et un an pour former un [résolveur]. C'est énorme. Donc le retour sur investissement... » (Françoise, directrice 2^e niveau, T).

Pour cette raison sans doute, les résolveurs rencontrés au cours de l'enquête témoignaient d'une expérience relativement longue. 12,7 ans d'ancienneté, en moyenne, pour les résolveurs de 1^{er} niveau ; 21,6 ans pour les résolveurs de second niveau. Cependant, la connaissance attendue ne se résume pas à une forme d'expérience spécialisée, réduite à un segment isolé et particulier de l'activité de l'entreprise : afin que le résolveur puisse se saisir de problèmes indéterminés *a priori*, elle doit être la plus large possible. Ainsi, en plus d'un parcours long dans l'entreprise, de nombreux changements de postes apparaissent à Damien (RE, 1^{er} niveau, T) comme « une richesse¹ ». Les « anciens », « qui ont vus beaucoup de choses », ont « toujours quelqu'un à appeler », « ils connaissent du monde », « ont gardé des contacts » et « des réflexes » parfois très utiles au cours du travail de résolution. Amélie décrit ainsi le profil-type du résolveur de 2^{ème} niveau :

¹ « Le fait qu'ils connaissent l'entreprise, ils ont "l'initiative", ils vont trouver effectivement des solutions riches. Je ne te cache pas, de venir du monde du commercial et d'être maintenant là, c'est une richesse. Et de s'être intéressé, "j'ai été faire un tour au technique pour voir comment ça fonctionnait", d'avoir vu les choses, ça aide. D'aimer mettre les mains dans le cambouis, des fois faire passer les câbles, de paramétrer des [box] chez les clients : c'est une richesse. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

« Le profil type c'est quelqu'un qui maîtrise l'outil à fond, qui est bon à l'écrit, qui n'a pas peur du téléphone, [...] et puis qui connaît l'intégralité des processus. Idéalement il faut qu'il vienne d'un Back Office Réclamation parce que déjà, quand ils arrivent là c'est qu'ils ont déjà un peu de bouteille ou alors des appuis métiers, des anciens RE, des profils comme ça, ça c'est super intéressant. [...] Il faut pouvoir dans certains cas aller chercher l'historique client, et c'est parfois compliqué à lire, à comprendre, il faut vraiment des bons. » (Amélie, RNP 2^e niveau, E).

Pour Nadine, il importe enfin que le résolveur ait une « vue globale » de l'entreprise comme entité. Cette vue synoptique était traditionnellement permise par la position du chef qui, parce que son horizon était moins bouché par les murs établis par la division du travail, disposait d'un point d'observation lui permettant d'embrasser les différentes opérations de la production. Elle est une condition de délégation du travail de résolution : sans elle, les résolveurs n'auraient jamais qu'une vue partielle des problèmes à résoudre et perdrait progressivement le « sens général » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T) du travail de traitement des réclamations.

Cette « connaissance de l'entreprise » constitue une forme de « capital culturel non certifié¹ ». En le reconnaissant, les organisateurs valorisent ainsi une forme d'expérience qui a été permise par les mutations des entreprises. Ceux qui étaient auparavant « inadaptés » deviennent « polyvalents ». Le travail de résolution établit ainsi ses propres principes d'évaluation de la main d'œuvre. L'institutionnalisation des services-réclamations établis sur plusieurs niveaux du circuit des plaintes, a d'ailleurs contribué à créer une filière relativement intégrée de recrutement. Chez Energie comme chez Télécom, les résolveurs du deuxième niveau sont massivement recrutés dans le vivier que constituent les services-réclamation du premier niveau.

Avec le renouvellement des générations de résolveurs néanmoins, ces profils polyvalents se font de plus en plus rares. Les nouveaux ne disposant pas des compétences techniques que les vicissitudes de leurs carrières avaient offert aux anciens, Lisa (AM 1^{er} niveau, E) a « de plus en plus de mal à trouver des gens pour traiter [les] réclas complexes ». Ces nouvelles difficultés ne font que souligner à quel point le travail de résolution aux attributions élargies était lié à la disponibilité d'une main d'œuvre expérimentée et polyvalente.

Une réputation tenace de sale boulot.

Cette main d'œuvre idéale n'est cependant pas toujours disposée à venir travailler « aux réclas ». La difficulté d'attirer les bons éléments seraient liée à la réputation tenace de « sale boulot » : « Les réclamations dans la tête de beaucoup de gens, c'est quand même le truc

¹ Bernard, L., 2012. « Le capital culturel non certifié comme mode d'accès aux classes moyennes. L'entregent des agents immobiliers ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 191-192 (1), 68-85, p. 69.

(*mimant une expression de dégoût*) : “bah !” » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T). Dans la division morale du travail, le service des réclamations est décrit comme « le service des emmerdes » (Colette, 1^{er} niveau, E) : il concentre les problèmes que ne peuvent gérer les autres processus et le ton des clients y est réputé plus véhément qu’ailleurs. Pour cette raison peut-être, les services connaissent des difficultés de recrutement :

« Y en a beaucoup qui sont un peu réfractaires à la réclamation. [*Pourquoi ? Parce que ça a une mauvaise image... ?*] Ouais. Ça a une mauvaise image dans le sens où un client en général quand il appelle, si y a un truc qui va pas, ils veulent une solution. Alors soit le client il est zen et il y a une solution, soit ça monte en niveau [...]. Une réclamation pour eux, c’est vraiment le client mécontent, qui râle, qui insulte [...]. Et c’est vrai que des volontaires, sur les réclamations, y en a pas énormément » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

Les observations et l’analyse d’un échantillon de commentaires n’évoquent, en effet que peu d’entretiens difficiles. Mais la réputation est tenace. Elle touche jusqu’aux agents n’étant pas en contact direct avec les réclamants. C’est donc elle que les responsables mobilisent pour expliquer les difficultés de recrutement : « On est quand même sur des communications un peu plus crescendo que sur d’autres files [téléphoniques] ! (elle rit). Donc il faut vouloir aller sur ce type de relation » (Marina, RE 1^{er} niveau, E) ; « J’ai beaucoup de mal à avoir des collaborateurs, à faire rentrer des collaborateurs : la réclamation, c’est perçu comme le truc où on se fait gueuler dessus. » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T)

Pour Jérôme (1^{er} niveau, E), ce sont justement ces problèmes qui rendent le travail intéressant. La confrontation aux expériences et aux clients problématiques est une épreuve professionnelle : c’est par elle que s’affirme la qualité du conseiller. Le fait de se voir confier une telle tâche sonne comme une reconnaissance des compétences : « C’est sûr que c’est pas pour tout le monde. C’est pour ça qu’on y met des gens qui ont un peu de bouteille. [...] Parce que faire de la souscription de contrat toute la journée... bon. La réclamation, c’est un peu là qu’on voit ce que tu as dans le ventre. » La plupart cependant, apparaissent peu sensible à ce genre d’argument : « il y a pas un nombre important de candidat quand on fait paraître des postes. Ça, c’est sûr. C’est vrai que la réclamation, quand on se dit que ça va être son quotidien de se faire gueuler dessus, ça en refroidit plus d’un... » (Myriam, Directrice 2^e niveau, E).

Pour pallier cette difficulté, le travail de résolution est présenté comme une opportunité pour les agents. Il protège des cadences trop soutenues et éloigne des pratiques commerciales agressives, des appels « sortants » et du démarchage¹. Il permet de conserver un contact humain, réputé absent des métiers « techniques ». Pour Olivier, responsable local du processus

¹ Ce motif est présent chez de nombreux résolveurs.

réclamation, le travail au service-réclamation est plus dur mais protège aussi de la monotonie des tâches répétitives, qui sont le propre des activités des autres processus :

« [Dans les autres services,] il y a des gens qui sont enfermés dans des activités un peu monotones et un peu mono-tâches ou un peu répétitives. [Quand ils arrivent dans un service réclamation] ils prennent “cher” tout de suite mais effectivement c’est beaucoup plus *valorisant* ; c’est aussi un peu valorisé quand même : on a identifié ça comme du back office *complexe* [...]. J’ai un agent qui était super lors d’une formation SIMM. Il avait été mis dans un service où il débloquent des mots de passe pour les clients toute la journée et effectivement ça devenait tellement répétitif et lassant qu’il a pétié les plombs au bout de 6 mois. Quand il réintégré un [service-réclamation] il a retrouvé un intérêt et un enthousiasme à bosser. » (Olivier, RLP 1^{er} niveau, E).

Encore faut-il trouver les moyens de restituer symboliquement cette richesse. Une stratégie consiste à changer de nom. *Nominibus mollire licet mala*¹. Ce fut le cas des résolveurs du 2^e niveau, chez Energie :

« Ils s’appelaient précédemment “conseillers réclamations”. C’est un nom, qui n’a jamais plu, qui ne plaisait pas. Et, chaque fois que l’occasion leur était donnée, il y avait une revendication du type : “nous, on est des *experts* de la réclamation. ‘Conseiller réclamations’, finalement, ça reflète pas, là encore, ce que l’on fait au quotidien”. Et donc, tout ceci, a abouti [...] : les personnes qui traitent les réclamations au service conso, ce serait des “chargés de satisfaction”. Globalement, ça a plu. C’est ça, l’origine. » (Myriam, Directrice 2^e niveau, E).

De la même manière, les agents du second niveau de Télécom se nomment « chargés de relation-consommateur ». Il ne s’agit pas d’une disqualification de la réclamation : le changement de nom procède d’un rapport à la réclamation (« nous, on est des experts de la réclamation »). Cependant, il prévient les associations symboliques qui peuvent avoir cours chez le profane. Notons aussi que ce changement de nom est concomitant de l’appropriation du terme « réclamation » par le 1^{er} niveau, nommé « SVI-réclamation ». Peut-être faut-il y voir un souci de distinction. Mais le choix de la nouvelle appellation apparaît fermement lié au cadre goodmanien et à une volonté de recentrer l’activité du service consommateur dans l’ordre symbolique de l’organisation productive : les agents du SNC, tout en rappelant de façon rhétorique n’être pas les seuls à œuvrer en ce sens, revendiquent la centralité de leur activité par leur nom : ils sont chargés de *satisfaction*.

¹ « On peut guérir des maux en changeant leur nom ». Ovide. *Ars Amatoria*. Livre II, v 657.

Mais les résolveurs le reconnaissent : ce souci de produire de la satisfaction, ce « sacerdoce quotidien » (Myriam, directrice 2^{ème} niveau, E), ne les définit pas en propre. D'autres participent directement à la production de la satisfaction du client. Dès lors, en quoi leur travail les distinguent-ils des autres ? Comment les résolveurs définissent-ils leur travail ?

3.2. Entre le vendeur, le juriste et le technicien : la tâche de résolution dans l'espace des représentations professionnelles.

Dans la quête d'une définition de leur activité, les résolveurs se positionnent, dans un jeu d'oppositions et de ressemblances, vis-à-vis de trois autres pratiques professionnelles (celles du vendeur, du juriste et du technicien), qui bornent une sorte d'espace symbolique et normatif du travail de résolution. Le positionnement des résolveurs dans cet espace des représentations professionnelles traduit directement le positionnement organisationnel des services réclamations et les dimensions du travail qu'ils valorisent.

Le technicien.

La tâche de résolution offre l'occasion de réinvestir des compétences *instrumentales* qu'elle réhabilite en les rendant compatibles avec des objectifs commerciaux : lorsque le client rencontre un *problème*, il arrive que sa résolution implique le secours d'un professionnel en mesure de sortir des cadres trop rigides des procédures et de manipuler une instrumentation complexe. Les plus anciens résolveurs de Télécom se voient par exemple régulièrement sollicités pour leur maîtrise d'ADV¹, application historique avec laquelle les agents peuvent « tout faire » (Christophe, 1^{er} niveau T), mais dont l'accès est très réglementé. La réclamation permet ainsi aux agents de retrouver une fierté d'un métier qu'ils pensaient avoir perdu :

« (Au cours d'une affaire impliquant la manipulation d'ADV) ça c'est de la bidouille... Moi j'aime bien la bidouille, quand il faut trifouiller les trucs techniques. Ça j'aime bien. [...] Quand ils m'ont mis à la vente j'avais un peu perdu ça. On avait une autre interface et on n'était plus habilités. Et puis on n'avait pas l'occasion. Mais les réclamations, t'es obligé d'avoir ce bagage technique. *Ça fait la différence.* » (Christophe, 1^{er} niveau, T).

Cette fierté est sans doute renforcée par le rapport particulier que le résolveur entretient à l'instrumentation informatique. Son poste est l'une des réalisations les plus archétypales de ce que permet ce genre d'outils en termes d'autonomie. Il profite ainsi des dimensions symboliques de l'ordinateur, qui sous certaines conditions, fonctionne comme un marqueur social positif. Il lui permet de se rattacher aux « techniciens », personification du « vrai

¹ Initialement, ADV désigne le système d'Administration Des Ventes. Comme QE chez Energie, il s'est progressivement mis à désigner, par métonymie, l'application informatique utilisée dans ce cadre.

boulot », « ceux qui font le taf » (Daniel, 1^{er} niveau, E), « qui ont les mains dans le cambouis » (Michèle, 2^e niveau, E), figures actives qui « n’attendent pas que ça vienne tout seul » (Daphné, 2^e niveau, T). En permettant aux compétences instrumentales de l’agent de s’exprimer, la tâche de résolution revalorise un actif déprécié par les conceptions uniquement « relationnelles » des compétences des métiers de la relation-client.

Mais cette comparaison est ambivalente. Dans le même temps, d’autres traits du technicien sont rejetés : il est décrit comme « rigide » (Glenn, 1^{er} niveau, E), « puriste » (Jean, 1^{er} niveau, T). Il est moqué pour son ésotérisme : « J’adore les commentaires du technique... [il est écrit : “6 nanofarad 110 mètres après RE”] On comprend tout de suite mieux ! » (Raphaël, 1^{er} niveau, T). Son moindre souci des apparences le rend trop « exigeant », trop « franc », pas assez ouvert aux compromis¹. En ceci, le résolveur veut se distinguer du technicien.

Le vendeur.

Le résolveur est en contact régulier avec un client et se fixe pour objectif d’aménager les conditions de la reproduction de la relation marchande. A ce titre, la tâche de résolution a pu être rattachée aux métiers commerciaux, comme sa « théorisation » par le marketing en témoigne. Cependant, la démarche commerciale du résolveur se distinguerait de celle du vendeur. Raphaël (1^{er} niveau, T), qui a été vendeur en boutique, « trouve qu’en réclamation tu as une relation qui est plus *honnête* ». Le résolveur n’entretient « pas de relation de force » avec le client. Il est sollicité. Il ne cherche pas à vendre un produit mais à racheter la satisfaction du réclamant : « En fait, conclue-t-il, *la récla c’est l’inverse de la vente* ». Souvent, c’est moins la vente que les conditions d’exercice du métier de vendeur qui le font rejeter. Magali explique pourquoi elle est venue « aux réclamations » :

« J’aimais bien le contact mais j’aimais pas la vente. Enfin j’aimais la vente mais moi j’ai connu “l’accroissement”, il fallait vendre tant de trucs, placer telle ou telle offre et franchement j’avais la boule au ventre quand il fallait que je vende tel ou tel truc... Je me disais : “encore 30 trucs à placer”, ça me rendait malade. Je suis venue aux réclamations pour garder le contact mais arrêter la vente. » (Magali, 1^{er} niveau, T).

Les rapports aux métiers de la vente sont ambigus. D’un côté, le vendeur représente un « embobineur » (Sabine, 1^{er} niveau, E) aux « techniques redoutables » (Raphaël, 1^{er} niveau, T). De l’autre, la tâche de résolution s’inscrit pleinement dans un cadre commercial auquel elle prétend redonner un sens originel et sain, celui dans lequel « on ne vend que ce dont le client a vraiment besoin » (Fabrice, 1^{er} niveau, T). Pour les résolveurs, il existe donc deux types d’approches commerciales qui s’opposent : la bonne, la « juste », dont ils sont garants et la

¹ Jean (directeur 2^e niveau, T) donne l’exemple de l’offre de de Télécom : soucieuse de fournir une « technologie très pure » au client, Télécom

mauvaise, celle des « marchands de tapis » (une figure de répulsion plusieurs fois évoquée), des arnaqueurs, des escrocs ou plus simplement « des salariés mis sous pression pour vendre » (Michèle, 2^e niveau, E).

Le traitement des réclamations constitue un point de vue privilégié sur ces dérives commerciales qui sont notamment le fruit des prestataires, soumis à une plus grande pression : « La plupart des réclamations, on sait d'où ça vient... [D'où ?] Je pense aux prestataires. Mais je comprends aussi. [...] ils font n'importe quoi, les ventes forcées et tout, parce qu'ils ont des objectifs de dingues. Et nous on le retrouve ici. » (Raphaël, 1^{er} niveau, T).

Le juriste.

Centré sur des pratiques de jugement, le travail de résolution s'apparente, à certains égards, à l'activité du magistrat : « Des fois je me dis : je suis comme un juge. Je suis un petit juge, j'ai des affaires, je juge le truc » (Christophe, 1^{er} niveau, T). Cette proximité se retrouve dans les mots pour dire l'activité. « Délais », « recevabilité », « instance d'appel », « prorogation » : ainsi que le remarque Michèle Guillaume-Hofnung, le champ lexical des pratiques de traitement « reproduit presque à l'identique celui du juridictionnel¹ ». De fait, la comparaison avec les métiers du droit, de l'inspecteur de police au juge, est la plus couramment établie.

La référence au juge dans l'espace des représentations professionnelles n'est pas juste une métaphore : elle se traduit par un mode d'engagement typique dans la tâche de résolution. Dans **Patricia_3T**, un client s'est vu régularisé de 160 € pour des consommations hors-forfait. Il est vrai qu'il a téléphoné à l'étranger mais « quelqu'un de chez Télécom » lui a dit qu'il pouvait. Les nouveaux forfaits sont effectivement illimités vers l'international. Mais le sien est ancien. Face à ce cas, la question que se pose Patricia est typique d'une question de droit : est-ce rétroactif ?

Cette attitude est permise par la position organisationnelle du service-réclamation. L'autonomie qu'elle confère permet au résolveur de se penser comme *tiers relatif* : s'il est lié à l'entreprise, il ne saurait cependant être directement responsable de la conduite de l'activité, à laquelle il ne participe qu'indirectement. Il est donc habilité à juger, i.e. à distribuer les responsabilités dans la production d'une situation jugée indésirable par le client, de façon presque impartiale. Cette position de tiers est aussi une manière de valoriser la position relativement marginale dans laquelle les pratiques de traitement ont été placées.

Mais cette position à ses limites. Si les résolveurs sont favorables à l'émergence d'un ordre économique juste, ils se vivent aussi comme les garants des intérêts de l'entreprise. De là découle un rapport relâché aux règles et aux procédures qui le distingue de l'inflexibilité procédurière des métiers juridiques. Il en va donc des pratiques commerciales comme des rapports aux procédures : les résolveurs tiennent, là encore, à occuper une position médiane,

¹ Guillaume-Hofnung, M., 2015. *Op. cit.*, p. 40.

entre « ceux qui sont restés très fonctionnaires » (Fabrice, 1^{er} niveau, T ; à propos des agents du *contentieux*) et ceux qui « font n'importe quoi » (Audrey, 1^{er} niveau, E). Cette voie médiane définit une certaine virtuosité des pratiques de traitements à équidistance de l'improvisation maladroite et de l'inflexibilité procédurière.

Le travail du résolveur ne découle mécaniquement d'aucune règle : que celle-ci provienne du droit, de l'élaboration d'une offre commerciale ou du fonctionnement d'un ensemble technique. Mais il tient compte de toutes ces règles en essayant de les articuler en situation, face au problème concret que rencontre le client, en travaillant à gommer les contradictions induites par l'application trop rigoureuse de règles soutenues par des logiques différentes.

Le juge, le marchand et le mécanicien sont les trois figures qui bornent l'espace des représentations professionnelles dans lequel se placent les résolveurs. Ces trois figures correspondent aux trois compétences valorisées dans le travail de résolution : les compétences *instrumentales*, les compétences *relationnelles* et les compétences *judiciaires*. *In fine*, c'est dans la combinaison spécifique de ces trois compétences qu'émerge la pratique du résolveur, toujours associée, en creux, à son *humanité* :

« Le *juriste* regarde un dossier avec un point de vue de juriste. Dit autrement, il se demande “est ce qu'on a respecté les conditions du contrat ?”, etc., des choses comme ça. Le *vendeur* va le regarder par rapport à son offre. Le *technicien* va se demander si la demande du client est faisable. L'idée c'est effectivement de concilier tous ces points de vue, c'est d'avoir une relation *commerciale* dans tous les sens du terme commercial, “une personne d'un commerce agréable”, comme on l'aurait dit à une autre époque. [...] C'est aussi tout ce qui fait l'intérêt du poste, on ne travaille pas *mécaniquement*. » (Henri, directeur 2^e niveau, T).

3.3. Recruter des analystes.

Le travail d'analyse a pris, chez Energie et Télécom, des chemins différents. Chez Energie, la production automatique de l'analyse a nécessité la mobilisation d'agents en mesure de comprendre les techniques de *text mining* afin de programmer l'outil ou, le cas échéant, d'en assurer la maintenance. Laurence (analyste, E), diplômée d'ingénierie linguistique, va logiquement « sourcer ses analystes » dans l'une des trois universités ou écoles en pointe dans le développement de ces techniques. A l'inverse, la production « manuelle » du travail d'analyse chez Télécom autorise le recrutement de non-spécialistes, qu'il suffit de former aux techniques descriptives élémentaires de la statistique inférentielle. Les profils des analystes diffèrent donc entre les deux entreprises mais sont très homogènes au sein de chacune.

4. Encadrer et contrôler le travail de résolution.

Le travail du résolveur fait l'objet d'une grande attention. Il est doublement encadré : par les responsables nationaux et locaux du processus, qui élaborent les « bonnes manières de travailler » et par les responsables nationaux et locaux des services-client qui gèrent les ressources (humaines, financières et techniques) alloués aux tâches. Mais comment se déroule cet encadrement ? Qui le réalise et sur quelle base ce travail est-il évalué ?

4.1. Qui pour encadrer le travail de résolution ?

Les responsables de processus font le constat d'un faible *turnover* sur leurs postes. Selon eux, la longévité des agents sur ces fonctions serait relativement plus importante que sur d'autres à niveau hiérarchique égal : au moment de l'enquête, Nadine (RNP 1^{er} niveau, T) est à son poste depuis 6 ans ; Claude (RNP 1^{er} niveau, E), depuis plus de 7 ans. Tous deux avaient pourtant régulièrement changé de poste au cours de leur parcours antérieur, restant rarement plus de 2 ans dans une même fonction¹. Cette persistance est vue comme une spécificité liée à la fonction :

« [T'es un petit peu "monsieur Réclamations" ici...] Ah bon ? (rire). Oh, il y en a d'autres ailleurs qui sont... dans les autres boîtes c'est souvent comme ça. [...] Tu as des gens qui ont quand même un peu de bouteille quoi. [Tu penses qu'on peut faire carrière là-dessus ?] Ah oui. Ouais. Ben oui. De toute façon, quand tu regardes, moi, depuis le temps que je vais à l'AMARC [...] : tu vois toujours les mêmes. Tu peux avoir du renouvellement mais... parce que sur ces années-là les équipes elles ont plutôt eu tendance à s'étoffer qu'autre chose. Et tu retrouves des têtes qui sont des têtes excessivement connues. Parce que c'est plutôt un *mouvement de fond* qu'un truc "je claque des doigts et puis c'est bon." C'est pas un nouveau produit, non, c'est pas ça du tout. C'est vraiment un *changement de mentalité* derrière. Et donc un changement de mentalité, ça ne fait pas en deux ans, [...] même en trois ans c'est court, il faut quatre, cinq ans pour vraiment voir le truc s'ancrer. Et si vraiment tu veux bâtir un truc pérenne, il faut une dizaine d'année. Enfin moi c'est ma vision. » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E).

La mise en récit d'une carrière qui épouse les évolutions de l'entreprise : les responsables nationaux.

Comment devient-on responsable du processus de traitement des réclamations de son entreprise ? De façon saisissante, le récit de la rencontre avec la réclamation est structurellement

¹ La longévité de Nadine sur ses trois postes précédents est (du plus ancien au plus récent) de 2 ans, 1 an et 5 mois, 1 an et 7 mois. Celle de Claude : 2 ans, 1 an et 6 mois, 3 ans. Il faudrait aussi revenir sur le parcours d'Henri, directeur du 2^e niveau depuis 8 ans.

identique chez tous les responsables rencontrés lors de l'enquête, passés un certain niveau hiérarchique : pour la grande majorité ingénieurs, recrutés dans des entreprises à la tradition technique importante, ils commencent leurs carrières sur des postes liés à leur formation initiale. Puis, au détour d'un poste, ils rencontrent la réclamation, qui structure leur rapport à la clientèle. Claude (RNP 1^{er} niveau, E) a une formation d'ingénieur. A la fin des années 1980, il est nommé dans un centre de distribution où il dirige deux équipes liées à la « conduite de réseau » : la première est chargée de l'exploitation, essentiellement des fonctions de « contrôle-commande » ; la seconde est un « bureau central de dépannage » composé de 7 personnes qui constitue, dans les centres de distribution, l'unité en charge des dépannages techniques auprès de la clientèle. C'est au contact de cette seconde équipe qu'il se confronte à la question de la relation à la clientèle et qu'il rencontre la *réclamation* :

« [Dans le bureau central de dépannage] j'en avais deux loustics, c'était quelque chose ! Imparable. Les mecs ils engueulaient le client ! Le client il appelle pour se faire dépanner, ils engueulaient le client ! Le nombre de fois où j'ai été obligé d'écouter les bandes – parce que c'est tout enregistré si tu veux – parce que le client avait réclamé sur un dépannage : tu te rends compte ? Réclamer sur un dépannage ! Hallucinant quoi ! Bon. Et j'ai vécu ça *dès le début*. »

Progressivement, les attitudes des « deux loustics » lui paraissent plus systémiques et révélatrices d'une « culture d'entreprise » que liées aux excentricités de ses subordonnés : « Tu t'aperçois que c'est un truc général. C'est pas un problème de professionnel ou pas : c'est une affaire de mentalité de grande boîte technique ». La réclamation apparaît à Claude comme un site d'action privilégié pour modifier de telles attitudes. Il s'aperçoit surtout que cette compétence est convertible dans le « nouveau cadre juridique et commercial », imposé par l'ouverture du marché, où la question de la fidélité de la clientèle devient sensible. Le rapprochement des réclamations lui permet « de continuer d'apprendre » et d'être « actif dans le changement ». Si la réclamation était ce qui permettait de recouvrer une forme de dignité pour les agents de l'exécution, elle constitue, pour les cadres, un *véhicule* qui va leur permettre de se trouver une place dans les évolutions de l'entreprise et, pour certains de profiter du recentrement des pratiques de traitement.

La promotion interne par la maîtrise d'un actif rare.

Au moment où les entreprises mettent en forme le processus, la réclamation n'est pas encore une compétence identifiée. Mais quelques agents ont pris de l'avance et profitent de l'opportunité de réinvestir leur spécialisation précoce. Laurent a commencé comme conseiller-clients. C'est à ce moment qu'il rencontre la réclamation :

« À l'époque où j'ai exercé le métier de conseiller, j'étais "Monsieur traitement-des-réclamations-par-téléphone". J'adorais ça. [*Déjà à l'époque, tu avais trouvé une sorte de spécialité ?*] Ah oui. J'adorais ça et ce que je dis aujourd'hui et ce que j'essaie d'apporter, c'est des choses qui sont concrètes que j'ai vécues personnellement. Je prenais les clients les plus énervés, les plus irascibles et tous les conseillers ou même les managers me passaient ces clients et quand je raccrochais dans 99 % des cas, j'avais un client qui me disait : "Merci monsieur L. pour ce que vous avez fait pour moi, je vous remercie." »

Maîtrisant ce qui n'était pas encore une spécialité, un savoir-faire peu formalisé, Laurent semble avoir en sa possession un actif relativement rare et recherché au moment où l'entreprise bâtit son processus de traitement. Ses bons résultats suggèrent l'existence d'une recette ; mais il ne se trouve pas encore de livre où elle soit transcrite : selon lui, « on est venu [le] chercher pour ça ». Comme lui, quelques cadres, partis « d'en bas », ont pu, en dépit de la faiblesse relative de leur formation initiale, profiter de promotions internes (Ginette, Sabine) grâce à l'importance acquise par la réclamation. Ginette a été recrutée chez Télécom en 1975. Elle commence d'abord dans un service chargé de la surveillance technique des centraux téléphoniques. C'est en 1987 qu'elle rencontre la réclamation. Elle vient alors d'être mutée dans une agence commerciale au sein du département « Affaires juridiques et financières » : « Je suis arrivée sur un domaine qui s'appelait à l'époque "affaires juridiques et financières" donc, j'étais déjà sur les réclamations, sauf que j'étais conseillère. [...] J'ai fait un peu de contentieux, du recouvrement et de la réclamation. » Comme Laurent, elle a de très bons résultats : « à l'époque moi sur 100 réclamations que je traitais j'arrivais à en désamorcer 80, donc 100 réclamations traitées, plus de 80 %, le client repartait, il était convaincu de ce que je lui avais dit. » Le reste de son parcours, jusqu'à son poste de « responsable performance du processus » qu'elle occupe actuellement, est jalonné par la réclamation :

« J'ai exercé un petit peu tout et puis au bout de 2 ou 3 ans je suis devenue soutien-métier, sur le domaine *réclamations*. [...] Ensuite je suis partie à la Formation Nationale et là j'étais "formateur concepteur spécialiste" où j'ai conçu, déployer des formations au niveau national. [...] On m'avait recruté pour les *réclas* [...]. Et puis au bout de 7 ans, j'en avais marre parce que j'avais le sentiment que je parlais comme dans un livre donc ça m'a gêné, donc j'ai fait : "toc-toc terrain, je reviens", et là je suis devenue responsable d'équipe sur un plateau à Paris sur, devinez quoi ?, les *réclas*. J'ai essayé de prendre un autre poste, le gars m'a dit : "je vous recrute pas, mais vous m'intéressez", [...] c'était en 2001 et effectivement 3 mois après, il y avait un poste pour les *réclas* qu'il m'a proposé de prendre, donc j'y suis allée. [...] Puis du coup je suis devenue l'adjointe du responsable du directeur du service client, je suis devenue responsable locale du processus *réclamation* [...]. Et en 2007 le responsable national du processus,

qui était ici, qui était à la place de Cassandre, est venu faire une visite, visiter ce service que j'avais créé et du coup il m'a détournée et je suis venue travailler ici au niveau national sur le processus *réclamations*. [...] J'ai commencé à mettre les pieds dans les *réclas* en 1987, nous sommes en 2014 et j'y suis encore. » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T).

Si ces cadres insistent sur la précocité de leur engagement c'est qu'ils ont investis sur les réclamations à une époque où leur valeur était moindre ce qui leur a permis de s'y confronter relativement tôt, sans y être empêchés par une profession établie, en régissant l'accès à ces métiers par l'obtention d'un titre ou d'un diplôme. Cet investissement précoce leur a permis l'accumulation d'un capital expérientiel qui compense, dans un premier temps, l'absence de diplôme qualifiant aux fonctions d'encadrement. Les réclamations sont maintenant un objet et une activité signifiante. La valeur qui leur est accordée a permis les parcours de certains. D'où les propositions étonnantes : « je lui dois beaucoup » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E), « Les réclas, c'est ma vie » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T), « elles m'ont suivies toute ma carrière » (Véronique, RNP 1^{er} niveau, E).

Gérer une équipe : les responsables d'équipes.

Les responsables d'équipes tiennent un discours différent. Ils ne relèvent pas du processus mais de la direction des services-client¹. Même si certains ont rapidement lié leur destin et celui de leur équipe à la question des réclamations (Marina, RE 1^{er} niveau, E), la plupart ont un rapport plus distant à l'activité elle-même : ils se définissent avant tout comme « responsables d'équipe » et certains se revendiquent « polyvalents ». A cet endroit de la hiérarchie, le rattachement aux réclamations n'a pas la même puissance symbolique d'évocation qu'au niveau national, ni les mêmes effets sur la carrière. Par conséquent, il constitue un support identitaire moins important.

Les encadrants locaux ou « managers de proximités » déclarent souvent une relative ancienneté, régulièrement supérieure à 15 ans (Franck, Damien, Marina, Julie, Carine). Chez Energie, ils font souvent partie de cette génération de « jeunes techniciens supérieurs » recrutés au tournant des années 1990-2000, dans le cadre d'une politique d'embauche de diplômés du supérieur². Dans les deux entreprises, les RE ont d'abord exercé la fonction de conseiller-clientèle avec de se voir confier une équipe. Ils soulignent, dans leur parcours, leur appétence pour les choses du commercial (Damien, Laetitia) ou les dimensions relationnelles du travail (Marina).

Initialement, tous ne voyaient pas l'arrivée sur un service de réclamation d'un bon œil. Notamment ceux formés aux métiers commerciaux. A en croire Damien, pour les agents commerciaux, « c'est la cave les réclamations. On te dit : "T'es puni ? Pourquoi t'es aux

¹ Pour une analyse des managers de proximités chez Energie, voir Martin, E, 2012. *Manager en dernier ressort. Le travail de l'encadrement de proximité à EDF*. Thèse de doctorat, EHESS.

² Les conditions de cette vague d'embauches sont fixées par la circulaire Pers-952 du 20 octobre 1994.

réclamations ?” » (Damien, RE 1^{er} niveau, T). Si Damien a initialement fait ce choix pour des raisons familiales¹, il se déclare finalement « heureux *dans* [son] travail et *de* [son] travail » et juge, à l’instar de l’ensemble des agents de la résolution, être « passé du bon côté de la relation commerciale ». Dans l’ensemble, les RE rencontrés étaient satisfaits et aucun ne déclarait vouloir changer de poste.

4.2. Indicateurs : qu’est-ce qu’un bon travail de traitement ?

La médiation que constituent les outils de gestion structure largement les représentations que les organisateurs se font du travail de résolution. Ainsi, les pilotes nationaux surveillent des *flux* figurés par des tableaux de chiffre (figure 18). A considérer le travail de résolution à travers le prisme des outils de gestion du processus, tout se passe *comme si* les réclamations étaient *liquides*. Elles arrivent par des « *canaux* » et sont gérées comme des fluides dont il s’agit d’orienter et de réguler le *débit*. Même si, en l’occurrence, le lexique emprunte plus volontiers au champ lexical des flux financiers qu’à celui des flux de l’industrie chimique (les services-réclamation, comme les résolveurs, ont des « portefeuilles » pleins de réclamations à « liquider »), la fluidité industrielle, comme « idéal de gestion », semble avoir essaimé jusqu’ici².

Gérer les flux de réclamation.

Cette représentation du travail de résolution se retrouve dans la façon dont les responsables nationaux évoquent la production. L’activité de distribution des affaires est particulièrement propice à la métaphore de la fluidité. Voici, à titre d’exemple, la façon dont le directeur du SNC d’Energie décrit la distribution des réclamations dans les différents sites régionaux :

« C’est une distribution nationale de l’activité avec une préférence régionale. Donc on pilote depuis ici, depuis l’équipe nationale, l’équipe management, je ne sais pas comment on va l’appeler, on gère un équilibre charges/ressources, on voit tous les flux [de réclamations] qui rentrent, on voit tous les stocks, les 9 stocks [régionaux] répartis. On voit en temps réel combien il y a de ressources dans chaque région. Y a des régions en vacances, il y a des régions où il y a des épidémies de je-sais-pas-quoi, il y a des régions où il va y avoir des malades. [...] Et donc effectivement en fonction de cet équilibre charges/ressources, on en prend à Marseille qu’on redonne à Lille. Et à Lille on le donne à..., etc. On organise cette gymnastique-là. » (Alexandre, directeur 2^e niveau, E).

¹ Un poste s’ouvrait dans la ville où il a grandi et lui permettait de se rapprocher de sa famille.

² Vatin, F., 1987. *La fluidité industrielle. Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*. Méridiens Klincksieck.

Les flux de réclamations sont plus simples à gérer que les volumes de travail, relativement rigides. Ce sont donc les flux de réclamations que l'on utilise comme variable d'ajustement. A l'échelle régionale, il s'agit encore de « résorber », d' « orienter », de « traiter » des « flux¹ ».

Reporting hebdomadaire Réclamations

Bonjour,
Vous trouverez ci-dessous le reporting hebdomadaire de la semaine 45

Volumétries		Taux de couverture	
Flux	Variation	Capacité de résorption :	Résultat
Flux total : 71 017	12,3% supérieur à la moyenne des 4 dernières semaines	101%	NAT
Ecrit : 5 521		Etat du stock	
Oral : 65 496		Stock en jours de traitement : 7,8	
		-25,8% inférieur au 4 dernières semaines	
Flux différé : 13 476	5,3% supérieur à la moyenne des 4 dernières semaines	Age moyen du stock (en jours) :	
		Général : 13,1 OTD "fournisseurs" : 12,2	

Qualité de traitement		
Indicateurs		Objectifs
Traitement		
Taux de traitement immédiat à l'oral	87,9%	> 85,3%
Taux de re-contact sous 30 jours suite à OTI	30,8%	< 25%
Taux de réclamations orales bien traitées	59,9%	> 64%
Délais		
Taux de traitement sous 8 jours	40,0%	> 40%
Taux de traitement sous 30 jours	93,6%	> 85%
Prise et tenues des engagements		
Prise d'engagement de réappel sur OTD	76,0%	> 80%
Respect des engagements de réappel	54,5%	> 85%
Canaux de traitement		
Taux de réponse à l'oral sur réclamations écrite	14,9%	> 65%
Taux de réponse à l'oral sur réclamations orales	24,6%	> 65%
Gestes Co		
Part des réclamations orales avec geste co	9,0%	Entre 10 et 20%
Montant moyen par geste co	29,1	Entre 30 et 40 €

Figure 18. Figurations du flux de réclamations dans un outil de gestion chez Energie.

Incarnations locales de la productivité.

Ce prisme est autorisé par la distance au travail concret offerte par les outils de gestion. Cette conception fluide de la production est de moins en moins tenable, à mesure que l'on se rapproche des résolveurs. Ici, le faible degré d'automation du travail de résolution révèle un fonctionnement reposant encore largement sur une conception additive de la production. En témoigne l'importance accordée à l'indicateur de productivité du travail².

¹ « On va parler des flux : donc y a les flux du front office, sachant qu'aujourd'hui ils traitent donc à 40 % donc sur les flux qu'ils reçoivent, 60 % doivent arriver chez nous, à peu près, donc alors en totalité on a, à peu près, entre 2 500 - 3 000 réclamations mensuelles approximativement, ça représente en taux de récla sur parc de 2 %. Quand on se "bench" avec le national c'est pas déconnant. On tourne entre 1,7 et 2 %, c'est franchement pas déconnant. » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

² François Vatin souligne, à diverses reprises, à quel point la pertinence de l'indicateur de productivité du travail est liée à une conception additive de la production (Vatin, F., 1987. *Op. cit.* ; Vatin, F., 2008. *Op. cit.*).

La gestion de la productivité est déléguée à des « pilotes d'activités » ou « aiguilleurs » recrutés parmi les résolveurs. Plus que de la surveillance, les pilotes peuvent être considérés comme de véritables « opérateurs du flux » : ils sont chargés de la circulation des affaires, activité au cours de laquelle ils s'assurent de la tenue des délais et des performances individuelles. Ces fonctions sont généralement conçues comme l'antichambre des fonctions de responsable d'équipe.

Le pilote surveille la productivité et les délais de traitement de façon quotidienne : « On doit garder un œil sur la prod. Parce que notre activité impacte directement la prod. Là par exemple on y est pas : la prod c'est un 1,2 [réclamation écrites traitées par heure] et là on est à 1,13 » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E). Pour autant, cette activité n'est identifiée comme une activité d'encadrement au sens strict : « je n'ai aucun rôle hiérarchique. Je ne fais que des remontées en fait. Je donne aux responsables d'équipe les outils et après ils gèrent » (Noémie, pilote 1^{er} niveau, E). En matière de productivité, le pilotage s'appuie sur l'usage d'un indicateur de productivité horaire simple (nombre de réclamations traitées par heure) réalisé par les pilotes :

« Pour la prod : moi je fais mon export de mon planning, [...] donc là tu vois t'as "1h41" – c'est vraiment à la minute – "55 minutes", "4h10", pareil là : "4h10" [...]. Donc j'ai 57h26 en tout, au niveau de ce qui a été déclaré des conseillers [nombre d'heures de travail consacrées au traitement des réclamations]. Moi je fais ça, mon export *in-vision*. Après je fais le même système [que pour la distribution des réclamations] sauf que je fais pas le suivi des stocks mais je fais le suivi des traitées. Donc c'est le même système, je sors mes réclamations et je vais faire ma prod de la semaine d'avant [...]. Et j'obtiens le même visu que l'autre, c'est-à-dire que je fais un export Excel, [...] donc en faisant ça, ça me relie les deux trucs : donc le nombre de réclas traitées divisé par le nombre d'heures. J'obtiens ça : donc en gros cette personne avait 3h50 de programmées sur son planning, elle devait en traiter 6,3 (puisque l'objectif est à 1,8) et elle m'en a traité 7. Donc la prod est à 2. Donc en gros, R/O¹ on est à 111 %, elle en a une d'avance. [...] Elle, tu vois, elle avait 5h, elle aurait dû en traiter 9, elle en a traité 3. Donc on en a 6 en moins, quand même. Elle est à 33 % d'objectif. Donc après, ça, ce tableau-là, moi je l'envoie ici, au responsable d'équipe et je fais un petit commentaire qui dit ce qu'il se passe. » (Noémie, pilote 1^{er} niveau, E).

L'impératif de productivité, dont le pilote est garant, est directement lié aux engagements de délai en matière de traitement. Ces délais déterminent la durée au terme de laquelle le réclamant peut légitimement se saisir du médiateur. Parce qu'il implique le fonctionnement du circuit des plaintes dans son ensemble, ils sont fixés en collaboration avec les instances de représentations des acteurs de la consommation. Les délais en usage chez

¹ Réalisé/Objectif.

Télécom sont fixés en référence à ceux recommandés par l'avis litige, rendu par le Conseil National de la Consommation en 2006¹.

Le pilote prend en charge une partie de la surveillance des rythmes de traitement grâce à son accès aux « portefeuilles » des résolveurs et s'emploie à produire des « rappels » réguliers. Les réclamations « hors-délai » ne sont acceptables que si elles sont assorties d'une justification :

« C'est des consignes : "là en commentaire 1 et commentaire 2, vous me mettez ce que vous faites, si y a quelque chose en cours". Si je vois rien qui a été mis en commentaire 1, là par contre je les relance parce que c'est pas normal qu'ils aient une récla dans leur boîte sans avoir, déjà lu la récla et lancé un blocage à la coupure au cas où le dossier ait un délai de traitement beaucoup plus long. Donc là je fais une capture [d'écran], je l'envoie au conseiller et, en général, ils me répondent assez rapidement. Donc voilà comment je les relance² » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

La nature du matériau travaillé se révèle partiellement au moment de considérer la productivité du travail. La productivité horaire en matière de traitement est ainsi directement imputée à la *complexité* de la réclamation : parce que la réclamation n'est pas un produit standard, la productivité du travail de résolution ne saurait être fonction d'une convention fixée collectivement, comme dans les écrits de Roy³ ou de Liebenstein⁴, ni du resserrement-relâchement du contrôle managérial. Elle est attribuée aux qualités de la réclamation elle-même :

« On n'est pas à la prod. Mais en ce moment, ça fait 4, 5 semaines que c'est très "ric-rac" d'avoir la prod parce que vu la complexité des réclas qui montent en niveau, là,

¹ « Avis du Conseil National de la Consommation relatif au traitement des litiges dans les communications électroniques – NOR ECOC0600203 V 22 », CNC, 15 mars 2006. Henri : « On essaie de traiter un maximum de dossiers dans un délai de 15 jours, par rapport à "l'avis litige." [...] L'avis litige, c'est un avis qui a été rendu par le conseil national de la concurrence (sic) en 2006. Donc conseil national de la concurrence qui regroupe les pouvoirs publics, DGCCRF, des représentants des associations de consommateurs et des représentants des professionnels. Il avait été décidé dans ce cadre - encore une fois c'est un avis, c'est quand même une vive incitation, si vous voyez ce que je veux dire - donc il avait été dit que *le deuxième niveau de recours devait répondre dans un délai maximum de 30 jours* et que tout dépassement de délai devait être signifié au client, avoir l'accord du client et lui motiver pourquoi on ne pourrait pas répondre à l'attendu. Nous, on s'est auto-challengés à essayer de baisser à 15 jours. Et donc sur les offres [téléphonie fixe] [...] sur 6 mois glissants, sur les clients résidentiels, on est à une moyenne de 12 jours - sachant que le mois dernier on était à 11,5 - et sur les clients professionnels on est à un délai moyen de 8,2 jours. » (Henri, directeur 2^e niveau, T).

² Ce mode de gestion par « rappel » est rendu obligatoire par un effet pervers induit par l'indicateur : une fois hors-délai, les résolveurs ont tout intérêt à « laisser traîner » la réclamation, l'indicateur binaire (délai/hors-délai) ne faisant pas la différence entre une réclamation hors-délai de 1 jour et une réclamation hors-délai de 6 mois.

³ La production en série de pièces standards par agrégation de travaux simples réalisés par des ouvriers réputés égaux offre à Roy des conditions quasi-expérimentales : il peut dès lors légitimement déduire que les normes de productivité au sein des collectifs de travail de la Geer Company sont le produit des tractations conventionnelles entre ouvriers. Cf. Roy, D., 2006. *Op. cit.*, p. 37-69.

⁴ cf. chapitre 1.

c'est du très lourd, c'est beaucoup de contestation de redressement [Distributeur], c'est des contestations de facture... enfin c'est assez *lourd* » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

Ce rapport à la productivité révèle une croyance en l'existence d'un « temps naturel » du travail de résolution qui s'imposerait dans le cas des réclamations. Ce temps « orienté par la tâche » (*task-oriented*) entrerait en tension avec les objectifs de productivité « orientés par le temps » (*time-oriented*¹). Les organisateurs eux-mêmes ne nient pas l'existence d'un tel temps : ils se contentent d'encourager à déporter vers les niveaux supérieurs lorsque le problème implique un investissement supérieur aux capacités de traitement accordées.

La satisfaction.

Les services de traitement des réclamations se vivent comme des services *sui generis*. Leurs spécificités impliqueraient de ne pas les loger à la même enseigne que les autres ; la particularité de leur fonction et leur place dans l'organisation justifieraient que les modes d'évaluation, d'organisation et de contrôle du travail qui prévalent pour les autres n'aient pas cours pour eux. Dans l'aménagement de cette autonomie organisationnelle relative, les services-réclamations ont longtemps obtenus d'être exclus d'une évaluation en termes de satisfaction :

« Mes prédécesseurs pensaient que ce n'était pas pertinent. De toute façon, [...] les gens qui réclament sont fondamentalement insatisfaits, on n'aurait pas pu savoir ce qu'ils évaluaient, on n'aurait pas pu distinguer ce qu'ils notaient : la prestation globale ou le traitement de la récla ? » (Alexandre, RNP 2^e niveau, E) ; « [Tu me dis que ça a changé avec les indicateurs de satisfaction. Tu veux dire qu'avant ils étaient moins prégnants ?] C'est pas ça, c'est qu'on les avait pas². C'étaient des indicateurs plus orientés sur des indicateurs de performance, c'est-à-dire tu avais un objectif, le traitement des réclamations en moins de 48 heures, tu vois ? Tu avais ce type d'objectif. T'avais un stock de fin de mois qui ne dépassait pas un jour de prod. Ça, c'est la logique : c'est-à-dire j'arrive en fin de mois, il faut que mon stock soit équivalent à ce que j'ai comme capacité à produire sur une journée, tu vois le truc ? Donc on était vraiment sur une orientation de performance entre le délai de traitement et le stock de fin de mois, voilà. » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

¹ Nous raisonnons ici sur la base des catégories proposées par Edward Thompson dans Thompson, E.

² Les indicateurs de satisfaction sont pourtant en usage chez Télécom depuis les années 1980. A l'époque l'enquête « SATCLI » mesure la qualité de l'accueil en agence et au téléphone. En 1988, Gérard Longuet, alors ministre des PTT annoncent même le déploiement d'enquête de satisfaction pour évaluer 11 dimensions du service de la DGT (Plan du discours de M. Gérard Longuet, ministre des PTT, lors de la conférence de presse « consommateur », le 2 mars 1988 », *op. cit.*).

Cette exception était à la fois un privilège et un maléfice : les services étaient préservés d'une évaluation redoutable mais cette préservation les maintenait dans un état de périphérie à l'égard des services jugés *productifs* et soumis, à ce titre, à l'évaluation par la satisfaction¹. La position était de moins en moins tenable à mesure que le traitement des réclamations se voyait défini comme une méthode de satisfaction de la clientèle.

Au cours des années 2010, les différents niveaux de traitement vont être soumis à l'évaluation de la satisfaction par sondage². Les processus réclamations sont évalués à l'aune d'un indicateur construit sur la base d'une échelle de Likert distinguant 4 niveaux de satisfaction (« pas du tout satisfait », « peu satisfait », « assez satisfait », « très satisfait »). L'objectif fixé prend, chez Energie, la forme d'un taux minimum de clients satisfaits (mesurés par l'addition des clients « assez satisfaits » et des clients « très satisfaits »). Télécom calcule, sur la base des réponses, un indicateur nommé Customer Net Promoter Score (CNPS), reposant sur la soustraction de la proportion de clients insatisfaits au pourcentage des clients satisfaits. A ces mesures, peuvent s'ajouter d'autres indicateurs, lus comme des indicateurs de satisfaction, comme les taux de répétitions.

Alors que les indicateurs de productivité étaient plutôt « au vert », les premiers résultats des indicateurs de satisfaction se révèlent négatifs : « C'est très étonnant. Alors c'est nouveau la mesure de la satisfaction. On n'a que quelques mois de retour d'expérience, de recul. Et ça ne marche pas très bien. [...] On a commencé la campagne au mois de mai-juin. On débute et les résultats sont pas terribles. » (Alexandre, RNP 2^e niveau, E). Ces résultats agissent comme une révélation : les services-réclamations sont, selon l'image utilisées par les responsables nationaux de Télécom, des « pastèques » : « vertes à l'extérieur, rouges à l'intérieur ».

Ce changement du mode d'évaluation eu pour conséquence une évolution des consignes données aux résolveurs et leurs encadrants. Les indicateurs ont tendance à produire un travail à leur image :

« Historiquement, le pilotage se faisait beaucoup sur les délais ; mais les délais ne génèrent pas, seuls, de la satisfaction client. Si sur le délai on n'a pas du discours, ça sert à rien ; si sur du délai, on n'a pas de l'excellence dans la mise en œuvre, dans la résolution, on n'a pas de satisfaction. Donc depuis 2 ans, on travaille beaucoup sur la satisfaction, sur le discours. Moi je suis une [formation] que j'ai déployée qui s'appelle “talent récla”, sur la posture de service – c'est très très long à démarrer puisque les gens

¹ A propos des indicateurs antérieurs : « pour moi c'était du chiffre qui aurait été globalement à l'attendu, mais je trouve que c'est pas parlant, aujourd'hui ce qui nous intéresse, c'est partout pareil, tous les opérateurs c'est pareil, c'est vraiment la perception du client, quoi, la satisfaction du client. Et donc les nouveaux indicateurs sont arrivés, [...] ça devait être en 2012, 2^e semestre 2012. On a positionné des indicateurs qui étaient non plus des indicateurs de performance, mais des indicateurs de satisfaction client. » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

² En 2012 pour le 1^{er} niveau de Télécom ; en 2013 pour le SNC d'Energie. Pour Télécom : la question Q1 (« êtes-vous satisfait du traitement global de votre réclamation ? ») concerne le 1^{er} niveau dans son intégralité ; la question Q19 (« êtes-vous satisfait du délai de traitement de votre réclamation ? ») ne concerne que le *back office*. A quoi s'ajoute la mesure des taux de répétition (à 48 heures et à 60 jours ; celui doit être inférieur à 10 %).

sont encore, ont encore des réflexes de 48 heures, de 5 jours, de NJS, de taux de QS, ça génère pas de la sat' ; seul, ça génère pas. [...] Bien sûr c'est important qu'on respecte les délais, c'est aussi une notion de coût pour l'entreprise, plus on traite vite moins ça coûte. Il y a un indicateur économique évident. Mais aujourd'hui quand je vais dans les centres, je vais demander : "alors ils en sont où tes résultats ?", on me dit : "je suis à 95% en 48 heures." ; "Je m'en fous, ta satisfaction, elle est où ?". C'est l'effet produit qu'on recherche. » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T)

Les indicateurs de satisfaction sont progressivement devenus centraux, « les plus importants » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T), « les seuls qui comptent » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T). Ces « nouveaux » indicateurs ont pris le pas sur les précédents qui, du rang « d'objectifs », sont devenus des « moyens ». Pour gérer leur coexistence, qui engendre des contradictions, les organisateurs les hiérarchisent. C'est le sens de la distinction opérée par Ginette, en charge de la performance des services-réclamations de 1^{er} niveau chez Télécom, entre « indicateurs majeurs » et « indicateurs inducteurs » :

« (*À propos des indicateurs de satisfaction*) Ça ce sont des indicateurs *majeurs*, c'est *in fine*. Après on a ce qu'on appelle des indicateurs *inducteurs* : les indicateurs inducteurs sont des indicateurs intermédiaires qui permettent de dire ce qui donne des chances. Vous êtes coureur de fond, vous devez faire un 1500 m, être recordman du monde c'est votre indicateur majeur. Si je veux faire un parallèle, les indicateurs inducteurs c'est le nombre d'entraînements par semaine que vous devez faire, le nombre de calories que vous devez ingérer. [...] les objectifs *majeurs*, c'est le fait que je sois à tant de secondes du record du monde. (*Elle désigne un tableau sur son écran*) Ça, ce sont des indicateurs majeurs : donc là-dessus, moi j'ai l'excellence, le CNPS et les répétitions. Et après il y a des indicateurs, ce qu'on appelle inducteurs, c'est-à-dire ce qui me permet, si je les tiens ou si je m'en rapproche, d'atteindre mes objectifs majeurs. Alors là-dedans, il y a le taux moyen de traitement en 48 heures, le traitement en 5 jours, le traitement en 30 jours, la QS Téléphone lorsqu'il y a du transfert à chaud, le respect des rendez-vous, l'insatisfaction du délai de traitement, la QS rendez-vous, la QS de contournement du Front, il y en a plusieurs. » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T).

La prégnance de l'indicateur de satisfaction, son élévation au rang d'indicateur majeur, change radicalement la métrique de l'évaluation du travail. Ce sont moins les « points de contrôle » qui changent, que l'instance d'évaluation. Les délais, par exemple, demeurent importants mais ils sont soumis jugement du client. Dorénavant, ce qui compte, c'est moins le délai réel que le délai *perçu*. Les organisateurs se confrontent dès lors à la difficulté d'être évalué à l'aune d'une métrique aussi instable que la perception de la clientèle mesurée par sondage de satisfaction :

« Tout ça c'est de la perception, c'est la perception client sauf qu'aujourd'hui c'est ce qui fait nos chiffres, quoi. Et alors d'accord, c'est de la perception, y en a plein qui vont te dire : "oh ça sert à rien, parce qu'au final c'est pas la vérité". Oui sauf qu'aujourd'hui nos indicateurs, c'est la satisfaction client, et on n'est que sur la perception, c'est con à dire, mais on ne fait que de la perception, on n'est plus sur : "t'as traité 30 dossiers dans la journée", "t'es en capacité à produire tant de dossiers", on n'est plus là-dedans, *ce n'est plus ça le but du jeu*. [...] c'est *que* de la *perception*. Parce qu'on peut traiter vite, et je me suis rendu compte qu'on a des clients très insatisfaits, qu'on a traité le jour même. Dans la journée. Alors que le mec qui a attendu 5 jours, il va être : "ouah !" [elle mime une sensation de joie]. Satisfait. Donc voilà, on est vraiment sur de la *perception* client. [...] » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

Les taux de satisfaction des processus réclamation étant « structurellement bas », les rares résultats positifs sont célébrés¹. Pour les autres, les justifications avancées hier pour préserver le travail de résolution d'une évaluation par mesure de la satisfaction sont aujourd'hui mobilisées pour expliquer la faiblesse des résultats en termes de satisfaction et la nécessité de placer des objectifs à des taux raisonnables :

« La difficulté aussi aujourd'hui, c'est qu'on est sondés sur un *parcours* réclamation, et ça c'est une vraie difficulté côté réclamations, parce qu'on n'est pas jaugés et les questions, pourtant, elles sont orientées réclamations, mais quand le client s'exprime, il va s'exprimer sur la *totalité* de son parcours, il va pas s'exprimer sur le traitement de sa réclamation, et ça c'est une vraie problématique aujourd'hui pour tenir tous nos indicateurs. » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T) ; « La satisfaction client, on a un objectif de 41% sur 2014 (c'est la première année en 2014 qu'on a un objectif de TS + AS) et clairement on n'y est pas. Donc on a un taux de satisfaction qui n'est pas bon. On pense que c'est pour plusieurs raisons, on pense qu'il y a des leviers d'actions, mais on pense surtout que, c'est quelque chose d'un peu *structurel*, c'est que quand on arrive au 2^e niveau, le client il est déjà passé par moult appels téléphoniques, voire même un courrier du 1^{er} niveau, etc., donc fatalement, structurellement il est insatisfait d'emblée, donc on se dit qu'on n'atteindra jamais des sommets en terme de satisfaction » (Amélie, RNP 2^e niveau, E).

¹ « Le CNPS, regarde où on est ! (*Elle désigne une courbe tendant de façon asymptotique vers zéro, alors que toutes les autres sont largement négatives*) Je suis fière de le montrer ; on est très, très bon. Donc ce qui veut dire que quand même tout ce qu'on met en place porte ses fruits et je félicite aussi les deux équipes que tu as vues qui sont très professionnelles. [...] Je vois vraiment le résultat du travail parce qu'on se rend compte quand même que le CNPS a drôlement évolué : il a été positif donc pour arriver à un CNPS positif... on était presque les seuls en France à être arrivés à zéro. » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T).

Ainsi se réactualise, sous une forme euphémisée, les écarts entre « eux » et « nous ». Pour Claude, les indicateurs de satisfaction sont bons pour les processus qui gèrent des « actes primaires », qui n'occasionnent pas de « problèmes ». A l'inverse, les « actes de rattrapage » partent toujours avec un handicap en matière de satisfaction (Claude, RNP 1^{er} niveau, E). Dans la conviction de leur différence, les organisateurs invitent à lire les résultats des processus réclamations différemment, ou en appel à d'autres mesures qui permettrait de faire ressortir les endroits où la valeur du travail de résolution se jouerait vraiment :

« Tu n'arriveras pas à remettre un client en satisfaction [avec le travail de résolution]. Par contre, tu vas réussir à *atténuer son insatisfaction*. Il faut savoir que quand tu joues sur ce levier d'atténuation de l'insatisfaction, tu permets aussi à des clients de moins "*churner*¹." D'accord ? Et ça, nos études le montrent. C'est-à-dire que le fait qu'on ait été différenciant sur ce point, qu'on ait pris quand même en considération le problème client, fait qu'il "*churn*" moins. » (Jérôme, chef de projet 1^{er} niveau, T)

Encadré 18. Des résolveurs au cœur de la tension entre productivité et satisfaction.

La prégnance des indicateurs de satisfaction n'annulent pas totalement celle des indicateurs de productivité, maintenue pour maîtriser les coûts. Les résolveurs se trouvent alors au cœur d'une tension entre les évaluations en termes de productivité et les évaluations en termes de satisfaction. Elle s'exprime à plein dans les moments où ils sont rappelés à l'ordre, à la faveur d'une mauvaise note rendue par un réclamant insatisfait :

J'accompagne Aude (1^{er} niveau, E) à une « réunion » d'une heure avec une chargée de professionnalisation, Elodie. Elodie « accompagne » Aude sur des « retours SATSMS ». Le but est de revenir sur les dossiers des clients qui lui ont mis une mauvaise note lors de l'enquête réalisée, juste après leur appel, par SMS. Au cours de l'examen, elle devra éventuellement rappeler les clients. Elle devra alors se présenter comme venant du « service satisfaction » et ne surtout pas dire que c'est elle qui a précédemment géré le dossier.

D'après Marina (RE 1^{er} niveau, E), responsable d'équipe d'Aude, la demande de formation viendrait d'Aude : « Les notes [de SATSMS] ne servent pas à l'évaluation mais on peut en obtenir quelques-unes, si tel ou tel conseiller est en demande, pour travailler tel ou tel aspect. Là, Aude veut bosser sur des cas où elle a eu une mauvaise note ».

¹ Le « *churn* » est un mot anglais qui désigne la perte de clientèle.

En préambule, Aude demande le contenu du SMS envoyé au client dans le cadre de l'enquête SATSMS : quelle question est posée, précisément ? Elodie ne sait « pas vraiment », elle dit attendre « que les infos descendent, comme [elle] ». Aude estime en tout cas que la phrase, telle qu'elle en a « entendu parler », devrait être retravaillée. Il semblerait qu'elle porte sur les « contacts avec Energie » en général : « C'est débile. Avant de nous faire chier avec les notes, ils feraient bien de revoir leur question. »

Elles prennent un premier dossier. Aude a eu 1 sur 10. Il s'agit d'une contestation d'index sur laquelle Aude dit ne pas avoir « pu faire grand-chose » car une réponse écrite déjà été envoyée et précisait que sa contestation était « refusée » et qu'elle n'aurait « rien ». Le courrier d'Energie est « sec », Aude s'en est émue, elle était « d'accord avec la cliente » mais ne pouvait rien faire, à cause de la réponse écrite. Aude : « En gros la courrier la traite de mytho. Genre “t'es gogole, ou tu te souviens plus que tu nous a filé tes index ?” »

Elodie analyse la réponse d'Aude : elle ne pouvait revenir sur la réponse écrite et a invité la cliente à écrire au service consommateur (c'est la procédure : on ne peut pas, au premier niveau, revenir sur une réponse du premier niveau) et à faire un test pour voir s'il n'y a pas eu d'inversion de compteur. D'après Aude, il semblerait qu'il y a bien une inversion de compteur.

Elodie : « Qu'est-ce que t'en pense de tout ça ? C'est pas réglé, c'est en cours, mais... Elle t'a mis 1. Elle a mis un verbatim : “litige non résolu”. »

Aude : « ben j'en pense rien, je ne pouvais rien faire, elle a raison. »

Elodie : « Sur le plan technique... Je crois qu'elle a pas renvoyé au 2^e niveau [elle regarde sur son ordinateur]... c'est chez nous ça... [elle montre du doigt son écran à Aude où s'affiche le nom d'une unité] ? On va pas la rappeler, le truc est en cours mais le traitement est encore chez nous puisqu'une SGE a été faite. Est-ce que tu penses avec du recul que tu aurais pu faire autrement ? »

Aude : « Non. »

Elodie : « Techniquement tu as été très procédurière. Mais au niveau du discours, tu vois qu'une erreur a été faite de notre part, t'en es persuadée, il semble que tu lui aies dit... bon... mais ce qui va pas c'est que tu lui dises “ok, ça va pas, il faut que vous refassiez un courrier.” Est-ce que tu crois pas... tu me dis hein ?... est-ce que tu crois... c'est pour la sat client, c'est ça le but, est-ce que tu crois pas que tu aurais pu, pour la sat, la prendre en BO confiance¹ et la rappeler le lendemain ? Tu me dis, moi je te demande ça, c'est pour la sat client. »

¹ Le « BO Confiance » désigne une facilité offerte aux résolveurs de 1^{er} niveau chez Energie lors du traitement des réclamations orales : ils sont autorisés à les mettre de côté, pour les traiter plus tard, au moment de leur travail en back office.

Aude : « Oui mais le BO confiance c'est juste ¼ d'heure hein ! On n'arrête pas de nous le dire. Et là, démêler ça en ¼ d'heure... »

Elodie : « Après le truc c'est qu'elle, elle retombe chez nous, on va lui dire la même chose, perdre beaucoup de temps. Après je sais pas si c'est possible. [...] »

Aude : « Il aurait fallu que je fasse quoi ? »

Elodie : « Aller au-delà du litige et rattraper le truc quoi. Après je comprends le truc de ta procédure quoi. C'est vrai, mais là, tu vois qu'elle a été baladée, est-ce que c'est pas le moment de la prendre en main ? Personne t'en voudra de déborder un peu. »

Aude : « Oui, Mme L. c'est une chose. Mais quand t'as 30 appels dans la journée, avec que des cas comme ça, tu peux pas les prendre en BO confiance où tu ne dois mettre qu'un quart d'heure ! C'est surtout pour des gestes métiers le BO confiance, t'appelle pas forcément le client. »

Elodie : « Ok. » [...]

Après la réunion, Aude : « J'ai mal compris où ceux qui sont chargés de nous apprendre les procédures nous demande de ne pas respecter les procédures ? Ils sont ché-per ! Ils nous reprochent d'être trop perfectionnistes ? [...] Je sais bosser, c'est bon. » ; « Elle me dit de déborder, que personne m'en voudra. Après ils nous disent qu'on est pas à la prod ! »

4.3. Le travail de résolution comme tâche *sui generis*.

A mesure que la tâche de résolution se distingue des autres travaux de la relation-client, les organisateurs recensent ses spécificités. Elles impliquent de mesures particulières destinées à prévenir les risques particuliers qui pèsent sur l'activité ou que celle-ci engendre. La tâche de résolution connaît des difficultés de gestion qui lui sont propres.

Dès 2007, la documentation interne inaugurant la création du processus « traiter les réclamations » chez Energie reconnaît l'existence de neuf risques¹. Quelques années plus tard, les documents internes en intègrent deux de plus (« le risque de fraude pendant le traitement des dossiers de réclamations : gestes cos ou remboursements indus » et « la perte d'image liée à la pression croissante des organismes de régulation (notamment MNE) »). Chacun de ces risques est rattaché à un chiffre, « le poids du risque » calculé en multipliant trois estimations :

¹ « La méconnaissance ou non-respect des règles, procédures, liées au traitement des réclamations [...] ; la mauvaise qualité ou l'incomplétude ou la lenteur des éléments fournis par les contributeurs (internes ou externes) [...] ; la mauvaise qualité du traçage des réclamations [...] : la défaillance ou l'inadaptation des SI [...] ; la non qualité des réponses apportées aux réclamants tant sur la forme que sur le fond [...] ; la non prise en compte de la ou des demandes clients comme une réclamation [...] ; le manque de ressource [...] ; difficultés à intégrer les clients victimes d'une vente forcée de la part de nos concurrents [...] ; mauvaise articulation commercialisateur – distributeur » (« Plan de Performance du Processus TRE », février 2007, Energie).

« Impact global (noté sur 5) × probabilité d’occurrence (noté sur 5) × niveau de contrôle (noté sur 5) ».

La recension de ces risques donne l’image d’organisateur de processus très soucieux de la légitimité organisationnelle de leur activité (« perte d’image liée à la pression croissante des organismes de régulation », 60 points ; « manque de ressource pour le traitement des réclamations », 36 points) mais aussi des capacités de coordination des services-réclamations (« mauvaise articulation commercialisateur – distributeur », 36 points ; « mauvaise qualité ou l’incomplétude ou la lenteur des éléments fournis par les contributeurs (internes ou externes) », 24 points). Du point de vue de l’activité, c’est la « méconnaissance ou non-respect des règles, procédures, liées au traitement des réclamations » (36 points), « la mauvaise qualité du traçage » (36 points) et la non qualité des réponses » (36 points) qui préoccupent le plus. Viennent ensuite les erreurs d’identification des contacts (« Non prise en compte de la ou des demandes clients *comme* une réclamation », 27 points) ou, plus marginalement, les « risques de fraude » (12 points) ou les « défaillances SI » (8 points).

Ces risques, définis par les responsables du processus, sont centrés sur l’activité et ne tiennent pas compte des risques pesant sur les résolveurs eux-mêmes. Pourtant, les responsables d’équipe font état de l’existence d’au moins une pathologie professionnelle spécifique (non reconnue par le corps médical) que Damien (RE 1^{er} niveau, T) nomme le « stress des réclas ». Le trouble serait lié à la position médiane du résolveur entre un client exigeant et une entreprise défaillante :

« Le stress des réclas c’est particulier : tu vas prendre le mal du client. Tu prends le mal de l’entreprise. C’est ce qui fait, à un moment donné, que [les résolveurs] sont prêts à exploser. C’est parce qu’ils prennent le mal de partout. Et c’est là que j’interviens. Je dis : “Oh, c’est pas toi, c’est Télécom”. Le problème, [c’est que] souvent on est dans des situations, où le mal du client et le mal de [l’entreprise], c’est juste incompatible. Et nous, on est au milieu. On doit gérer avec les deux. Et comme je leur dis : “C’est pas vous. Que vous trouviez une solution, oui, mais vous n’êtes pas obligés de vous bouffer pour trouver cette solution”. Moi j’ai des conseillers qui rentrent le matin – ça va de mieux en mieux – mais il y en a qui me disaient : “j’ai pas bien dormi. J’étais dans cette récla”. Je dis : “Attends ! Tu rentres chez toi, tu dors. La récla, de toute façon, t’as pas ton ordinateur, donc tu pourras pas la régler. Et puis quand elle revient, elle revient : on y réfléchit ensemble si tu veux. Si c’est vraiment un stress pour toi, tu viens me voir et on réfléchit ensemble, on va se poser. Y a pas de problème sans solution”. »

Le « stress des réclas » s’apparente ainsi à l’un de ces « pièges de la compassion » induits par la manipulation des matériaux humains, relevés par Goffman¹. Il est le produit de la

¹ Goffman, E., 1968. *Op. cit.*, p. 129-130.

façon dont cette tâche a été conçue, de l'engagement subjectif qu'elle exige et du vide procédural relatif dans lequel elle plonge le résolveur afin de lui permettre de se saisir de n'importe quel problème. Cette conjonction de facteur tend à faire peser la responsabilité de la résolution sur ses seules épaules plutôt que de la distribuer entre différents agents.

Les « réclas » sont aussi un lieu où s'exprime plus souvent qu'ailleurs la violence contenues dans les rapports de service. Pour y faire face, l'expression du mécontentement est encadré par des normes de bienséance et de civilité que les pratiques de résolution s'emploient à faire respecter. Les risques de transgression sont souvent pris en charge collectivement. Au début du siècle, un abonné du téléphone qui se montrait insultant envers les agents de l'administration pouvait voir son service suspendu de façon provisoire ou définitive¹. Ces pratiques sont certainement moins courantes aujourd'hui même s'il arrive qu'elles persistent sous une forme euphémisée :

« Pour soutenir les conseillers et faciliter l'expression de leur stress, un des Centres visités a mis en place un cahier sur lequel ils peuvent consigner les cas d'insultes. A la suite de certains témoignages, le responsable du service a envoyé des courriers aux clients concernés pour leur signifier qu'ils avaient tenus des propos inacceptables à leurs collaborateurs². »

Les organisateurs conçoivent ainsi le caractère *distinct* de la tâche de résolution : ils envisagent des maladies professionnelles spécifiques, des modes de contrôle caractéristiques, anticipent des risques particuliers, comme « le risque de fraude pendant le traitement des dossiers de réclamations liés à des gestes commerciaux ou des remboursements indus³ » qu'ils s'emploient à contrôler.

Conclusion.

La forme que prend le travail de traitement des réclamations chez Energie et Télécom à partir des années 1970 est le produit des possibilités et des angoisses générées par l'automatisation générale de la production du service : il cherche à redonner une prise aux salariés et aux clients sur le fonctionnement de la production du service. Cette activité porte la marque d'un « humanisme d'ingénieur » dont l'évocation récurrente du caractère *humain* des pratiques de

¹ La mesure s'appuyait sur un arrêté pris en 1901 par Alexandre Millerand, alors ministre des PTT : « Art. 52 – En cas d'inexécution des clauses du contrat ou si des difficultés provenant du fait de l'abonné venaient à entraver la bonne marche du service, notamment si des paroles blessantes ou injurieuses pour l'administration ou son personnel étaient prononcées à partir du poste de cet abonné, l'administration pourrait d'office suspendre la communication téléphonique. Elle pourrait, en outre, à l'expiration d'une période de quinze jours, prononcer la résiliation du contrat. » Arrêté du 8 mai 1901.

² « Le traitement des réclamations des "clients particuliers" : ressenti des agents de terrain, pratiques actuelles et voies d'optimisation », Energie R&D, mai 2006.

³ « Revue de processus TRE », mai 2013. Le document liste 10 risques spécifiquement liés au processus réclamation en les évaluant par cotation.

traitement semble avoir conservé le souvenir. Se remémorant l'époque où l'on ne traitait pas les réclamations dans les boutiques Télécom, Damien (RE 1^{er} niveau, T) condamne ainsi : « on n'était juste pas humains ».

Cette activité est permise par l'invention du « bureau intégré », un poste de travail qui permet, grâce aux outils informatiques, d'envisager un « chargé de traitement des réclamations » aux attributions larges. Les organisateurs s'emploient à doter ce poste des moyens de communiquer, de résoudre les problèmes et de réparer financièrement les préjudices. De façon significative, les techniques sont mobilisées afin de réaliser une situation « artisanale » de gestion de la réclamation perçue comme un idéal. Parce qu'il construit comme une épreuve de communication, l'horizon du travail de traitement est, à l'instar du chemin d'innovation que semble suivre les technologies de la communication elles-mêmes¹, une mimétique de l'interaction de face à face entre deux individus.

Cette forme de l'activité est aussi permise par la disponibilité d'une main-d'œuvre dotée d'un capital culturel non certifié accumulé du fait des brassages dont elle a fait l'objet. Enfin, elle est permise par la position organisationnelle acquise par les services-réclamations spécialisés dans lesquelles elle prend place.

Cette conjonction de facteurs et de décisions donne au travail de résolution sa forme moderne : celle d'une tâche riche et concentrée, susceptible de prendre en charge un large spectre de problèmes indéterminés en produisant des solutions originales et négociées. C'est au sein de ce travail de résolution, première composante de la réaction de Goodman, que se détermine une première fois l'issue de la réclamation du client.

¹ « Avec l'invention du télégraphe, toute une série d'invention commencèrent à réduire l'écart entre les messages et leurs réponses, malgré la contrainte de l'espace : d'abord le télégraphe, puis le téléphone, la télégraphie sans fil, le téléphone sans fil et finalement la télévision. Il en résulte que la communication est sur le point de revenir, à l'aide des inventions mécaniques, à la *réaction* de personne à personne, comme à ses débuts. » (Mumford, L., 2016 [1934]. *Technique et civilisation*. Parenthèses, Paris, p. 246, je souligne).

La réclamation-problème et le travail de résolution

La tâche de résolution désigne cette part du travail de traitement qui prend en charge la *réclamation* en tant que *problème concret* porté par un client individuel qui cherche à le résoudre. Elle recouvre donc tous les travaux d'*ajustement* qui concourent à aménager une situation acceptable pour les parties engagées dans l'échange marchand suite à la dénonciation, par *réclamation*, d'une situation antérieure jugée indésirable par le client réclamant.

C'est au cours de cette étape que se détermine une première fois l'efficacité de la réclamation : c'est par leurs travaux que les résolveurs parviennent à produire des situations jugées acceptables par le client. En quoi consiste cette tâche ? Quelles compétences mobilise-t-elle ? Quelles sont les caractéristiques des situations nouvelles qu'elle contribue à produire ? Enfin, comment la forme concrète que prend cette tâche contribue-t-elle au maintien du cadre goodmanien ?

Pour y répondre, ce chapitre se propose de suivre les réclamations-problèmes, de leur production à leur clôture. Schématiquement, ce processus se déroule en trois étapes : l'affaire doit d'abord parvenir jusqu'au résolveur et celui-ci doit la reconnaître comme son objet de travail (1) ; le résolveur doit ensuite enquêter sur l'affaire dont il est saisi et produire un jugement (2) ; il doit enfin exécuter sa décision et réparer la situation (3). Sur la base de la description de la forme concrète que prennent ces opérations, nous tenterons de montrer, en conclusion, comment elles participent de l'actualisation et du maintien du cadre goodmanien.

1. La fabrique des réclamations.

Comment les organisations productives et marchandes distinguent-elles, dans l'ensemble des échanges linguistiques qu'elles entretiennent avec leur clientèle, une part qu'elles nomment « réclamations » ? La question n'est pas si triviale. Il suffit, pour s'en convaincre, de considérer la diversité du matériau identifié par les entreprises comme des « réclamations » pour s'apercevoir que celles-ci semblent n'avoir en commun que le mode de traitement qu'elles ont reçu. Les « réclamations » identifiées par les entreprises prennent en effet des formes et des contenus variés. A l'inverse, deux échanges discursifs formellement identiques et portant sur le même objet peuvent recevoir des qualifications distinctes.

La question de la qualification est pourtant une urgence pratique en tant qu'elle engage des enjeux de premier ordre pour les acteurs du traitement. « When an event occurs that calls for some kind of organization response, the question is asked, in one form or other: "What *kind* of event is this?" The organization has available a repertory of programs, so that once the event

has been classified the appropriate program can be executed without further ado¹. » Au moment où elle qualifie un *évènement discursif*, l'instance de qualification ne se contente pas de nommer : elle annonce un traitement différencié.

Chez Energie et Télécom, cette qualification se rejoue plusieurs fois au cours d'enjeux pratiques *distincts*. Elle est d'abord liée à l'*orientation* des affaires : selon la qualification reçue, un échange avec un client ne parviendra pas aux mêmes services et n'impliquera donc pas les mêmes acteurs. La qualification est ensuite liée au *déclenchement* du procès de travail de résolution : en fonction de sa qualification, un échange avec un client ne va pas impliquer les mêmes pratiques de traitement. Enfin, la qualification se rejoue au moment du *traçage* informatique : au moment d'inscrire un évènement dans le système d'information, le résolveur se pose une dernière fois la question du statut de l'interaction à laquelle il vient de participer².

Aussi, en dépit des apparences, l'attention portée à l'activité de qualification ne procède pas d'un questionnement métaphysique sur le statut de la réalité évoquée, destiné à savoir si la proposition « ceci est une réclamation » fait référence à autre chose qu'à elle-même : il s'agit plutôt de saisir quels sont les enjeux socio-organisationnels que renferme la pratique de qualification pour mieux comprendre quelles sont les contraintes pesant sur cette opération *inaugurale* et sur le procès de travail qu'elle enclenche. Et ainsi, tenter de comprendre pourquoi, en matière de réclamation, les (dés)accords entre les acteurs du traitement sur la charge et la circulation du flux de travail prennent la forme d'une *dispute sémantique*.

Il ne suffit pas de disposer d'une définition : le résolveur doit utiliser des critères suffisamment discriminants pour pouvoir reconnaître les réclamations *en pratique*, quand il en lit ou en entend une³. La tâche de qualification repose ainsi, pour emprunter une expression à Wittgenstein, sur la capacité des résolveurs à faire « l'expérience d'une signification ». Cette capacité est travaillée par les organisateurs : « La difficulté, souligne Danièle (SM 1^{er} niveau, E), c'est de faire prendre conscience au conseiller quand est-ce qu'un client réclame ». Les soutiens-métier, les responsables d'équipe cherchent donc à aider le résolveur « à détecter les réclas » afin qu'il comprenne « à quel moment déposer, à quel moment traiter » (Danièle, SM 1^{er} niveau, E) : afin qu'il reconnaisse, en situation, son objet de travail légitime.

1.1.« Notre part » : les critères de définitions des « vraies » réclamations.

La position organisationnelle spécifique occupée par les services réclamations est censée se traduire par la gestion d'une part spécifique des contacts avec la clientèle. Les services réclamations ont été équipés, organisés et dimensionnés en vue de cette prise en charge : « on

¹ March, J. G., Simon, H. A., 1993 [1958]. *Organizations*. Blackwell, Cambridge, p. 184.

² Nous ne nous occuperons ici que des deux premiers enjeux, la question du traçage sera analysée au chapitre suivant.

³ En identifiant les réclamations à une insatisfaction, les définitions officielles ne font que déplacer le problème : à quoi reconnaît une insatisfaction ?

doit prendre notre part » résume laconiquement Nadine (RNP 1^{er} niveau, T). Mais en quoi consiste cette part ?

Le partage idéal des évènements discursifs : les demandes et les réclamations.

Dans les deux entreprises, le travail de résolution a été historiquement constitué pour traiter un large spectre d'évènements relativement *indéterminés*. A une extrémité du spectre, un certain nombre de cas standards et bien identifiés composent le gros de l'activité : des problèmes de fournitures de services, des dénonciations de clauses contractuelles, des contestations de factures, etc. ; à l'autre extrémité, des formes très idiosyncrasiques de cas qu'il serait difficile, en l'absence de services-réclamation aux compétences élargies, d'attribuer à un service quelconque : « des cas à coucher dehors » selon l'heureuse expression d'Amandine (RLP 1^{er} niveau, T).

Dans le lexique des acteurs, la grande diversité de contacts dont peut légitimement se saisir le résolveur est synonyme d'une activité fondamentalement « *transverse* » :

« Quand tu regardes l'activité réclamations, tu te rends compte que tous les process sont impactés. Excuse-moi l'expression, mais une “merde” en gestion, ça va chez nous ; un client qui fonctionne pas, ça débouche chez nous ; une offre qui est pas adaptée, ça débouche chez nous... enfin concrètement, quand tu regardes la maille, tu te rends compte que de toute façon, à un moment donné, quand le client est impacté dans son parcours, bingo : ça revient chez nous *in fine*. Au final, *de toute façon*, ça reviendra chez nous. » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

Cette impression de diversité est liée au fait que le principe qui préside à la qualification des réclamations est orthogonal aux critères mobilisés pour la répartition des contacts dans les « autres » processus. Voici comment un responsable national du processus réclamation d'Energie propose de représenter le *partage idéal* des contacts entre le processus réclamation et les autres, restituant visuellement le caractère « transversal » de l'activité de résolution :

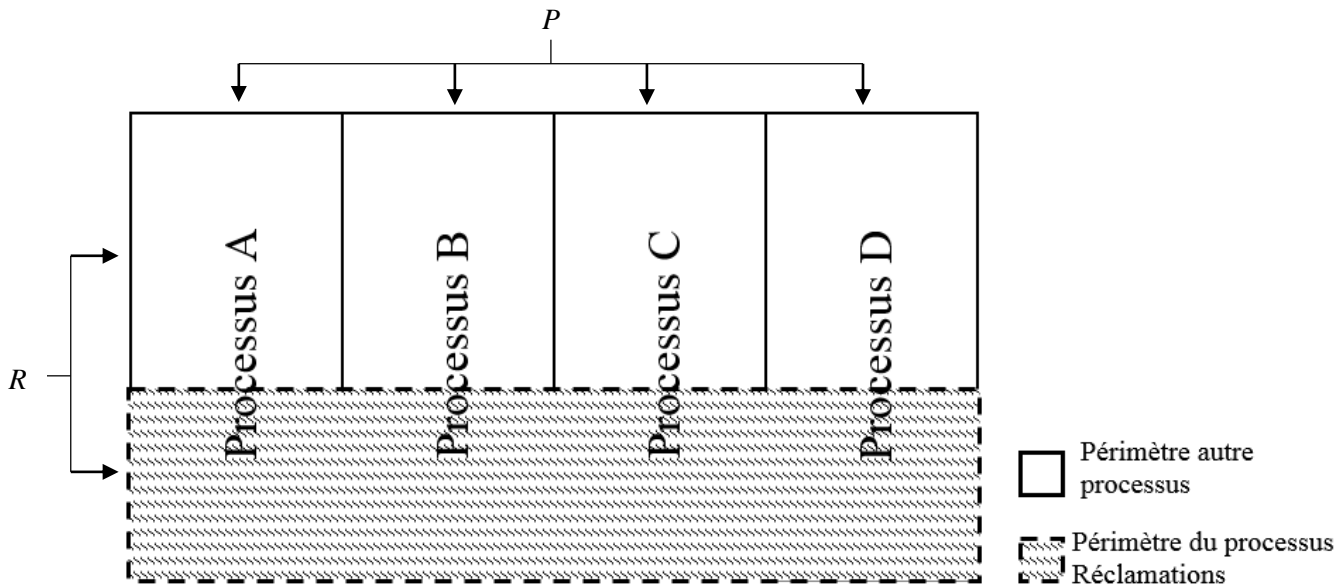


Figure 19. Reproduction d'un dessin réalisé par Claude (RNP 1^{er} niveau, E).

Sur le schéma, les processus A, B, C et D se partagent les contacts avec les clients selon un principe de répartition nommé *P*. Le travail de résolution, pris en charge par le « processus Réclamations », est quant à lui porteur d'une *taxinomie alternative R* indifférente aux principes de classification à l'origine de la répartition des contacts entre les autres processus. *R* propose de séparer les événements discursifs en deux catégories : les « demandes » (qui reviennent aux « autres processus ») et les « réclamations » (qui reviennent aux services-réclamations). *R* n'annule pas *P* mais restreint son périmètre aux « demandes ». La logique de division du travail à laquelle le travail de résolution fait référence est donc fondamentalement différente de celle des « autres processus », réactualisant la conviction du caractère *sui generis* des services-réclamations. Pour cette raison, la réclamation est « un processus spécifique et à part... qui pour autant englobe tous les autres » (Carine, RE 1^{er} niveau, E).

Mais quels sont les critères utilisés dans la répartition *R* ? Les résolveurs et les managers utilisent-ils les mêmes ? Concrètement : à quoi les acteurs reconnaissent-ils une réclamation ? Les définitions officielles s'appuient sur deux composantes sémantiques : la réclamation est une insatisfaction, c'est-à-dire l'expression d'un *mécontentement* lié à l'existence d'un *problème*. Néanmoins, l'adhésion commune cette définition consensuelle n'annule pas les divergences de vue entre les différents acteurs de la résolution quant à la définition de la réclamation et sur ses prédicats en tant qu'objet de travail. Pour une majorité de résolveurs, c'est la référence à un événement problématique antérieur qui doit déterminer la qualification : les réclamations doivent prioritairement désigner des *problèmes* sur lesquels ils sont susceptibles d'avoir une *prise*. Les managers insistent, à l'inverse, sur la nécessité de définir le contact à l'aune de l'état mental du client : ce n'est plus le problème mais le *mécontentement* qui fait la réclamation. Ainsi, « problème » et « mécontentement » ne se contentent pas de coexister ; ils sont potentiellement concurrents et leur importance relative fait débat : quelle

importance doit-on accorder à l'un et à l'autre ? En partant du principe que le problème et le mécontentement ne sont pas mécaniquement liés : faut-il traiter les problèmes qui ne génèrent pas de mécontents ? Faut-il traiter les mécontentements lorsqu'ils ne paraissent pas liés à un problème ?

(1) *Le problème.*

Le « problème » désigne un *événement* dérogeant au cours *normal* de la production. Dans une première approximation, le « problème » est donc associé à l'*anormalité*, entendue au double sens, normatif et positif, du condamnable-dysfonctionnel et/ou de l'improbable. Le « c'est pas normal » constitue la forme la plus générale de reconnaissance d'un problème : c'est parce qu'une situation « n'est pas normale » que le résolveur est en mesure de comprendre la démarche du réclamant. En ce sens, le problème est structuré comme une « énigme » : c'est pour lui qu'il convient de déclencher une *enquête*¹. A l'inverse, la « normalité » d'une situation signe souvent l'absence de fondements concrets à la réclamation, comme lorsque Vanessa (1^{er} niveau, E) s'indigne du fait que certains clients s'orientent vers les services-réclamation « juste pour changer une adresse, un truc *normal* ». Mais qu'est-ce qui fait *problème* ? A quelles normes le résolveur fait-il référence au moment d'établir le caractère problématique d'un événement ?

Plusieurs référentiels normatifs seraient susceptibles d'être candidats. La règle de droit d'abord, qui délimite pour partie le périmètre d'intervention du résolveur. Cependant, ce critère n'est que partiellement discriminant : ainsi, si tout ce qui est illégal est problématique, la réciproque n'est pas vraie. Le rapport du périmètre du « problème » aux procédures et aux règlements propres aux entreprises est plus ambigu encore : des situations non-réglementaires paraissent normales aux résolveurs quand certaines choses, faites dans les règles, leur semblent « anormales ». Ainsi de certaines options commerciales que Télécom « pourrait bloquer par défaut mais [qu'] on laisse, pour se faire de l'argent. C'est légal [...], et c'est les consignes. Mais *c'est pas normal* » (Fabrice, 1^{er} niveau, T).

Le caractère problématique d'une situation paraît plutôt se définir dans un espace normatif propre au résolveur, structuré par trois critères. Un premier critère renvoie au caractère *injuste* d'une situation : « Des fois », souligne Aude (1^{er} niveau, E), « on traite parce qu'on se dit que c'est pas *juste*. On se met à [la] place [du client] et on se dit que même si c'est "légal", entre guillemets, c'est pas possible. » Cette prégnance du juste est autorisée par l'autonomie et la licence organisationnelle accordée au travail de traitement qui permet au résolveur de se poser, au moins partiellement, dans la relation marchande, comme *tiers*². La reconnaissance d'une injustice implique un jugement de responsabilité, au moins négatif : s'il n'attribue pas

¹ Boltanski, L., 2012. *Op. cit.*, p. 21-22.

² Cf. Chapitre 4.

forcément la responsabilité à l'entreprise, il en dédouane au moins le client. Il propose de considérer la situation dans ses *fondements*.

Un second critère renvoie à ce que Mélissa appelle le « *pénible* » : « Je pense qu'on doit traiter quand le client est face à un truc pénible. [...] Le client t'appelle, tu vois que sa situation n'est pas vivable, tu fais quelque chose » (Mélissa, 1^{er} niveau, T). Dans ce cas, la qualification consiste en une reconnaissance, par le résolveur, de l'évidence du caractère désagréable d'une situation : le « *pénible* » désigne une situation, présente ou à venir, inconfortable pour le client. Il propose de considérer la situation dans ses *conséquences*.

Enfin, un troisième critère est lié au caractère *complexe* de la situation du client. Cette complexité n'est pas donnée *en soi* : elle s'établit dans la confrontation de la demande du client aux procédures encadrant l'activité des autres processus. Un contact devient complexe lorsqu'il ne trouve pas de réponse dans les procédures strictement codifiées des autres services. Le caractère problématique du complexe est donc directement lié à la procéduralisation des métiers de la relation-client, de moins en moins capables de prendre en charge des demandes non-standardisées. En ce sens, la réclamation s'est progressivement mise à désigner toutes les sollicitations qui ne trouvaient pas de réponses dans les formes préconstruites et rigides de l'activité procéduralisée des autres processus. Ce critère définit la réclamation par son *statut organisationnel*.

L'injuste, le pénible et le complexe constituent donc les trois critères qui bornent l'espace de définition des *problèmes*. Quoiqu'elles semblent se justifier par une prise en compte du « point de vue du client », ces normes ne sont pas uniquement fixées en référence à lui et le résolveur peut percevoir le *problème* indépendamment de considérations sur l'état mental du réclamant : le travailleur maîtrise les critères du normal et de l'anormal et dispose, à ce titre, d'un monopole de définition et de reconnaissance du « problème » qu'il travaille. Sans sa validation, la définition de l'évènement problématique par le client n'a aucune incidence. En ce sens, *les critères de reconnaissance d'un problème sont strictement professionnels*.

Extraction.

Il est d'ailleurs rare que les réclamants parviennent jusqu'au résolveur avec une formulation définitive et claire de quelque chose comme un « problème » qu'il suffirait de résoudre : les *situations* dénoncées par le réclamant ne sont jamais qu'une première approximation formulée par un profane. Le problème *s'extrait* tout au long du travail de résolution. La tâche partage ceci avec l'enquête (*inquiry*) au sens de Dewey qu'elles évoquent toutes deux un processus au cours duquel problème et solution émergent dans le même temps¹.

La question à l'origine du travail d'extraction est la suivante : « est-ce que le discours du client fait référence à évènement injuste et/ou désagréable sur lequel je suis susceptible

¹ Dewey, J., 2008. *The Later Works, 1925 – 1953. Volume 8: 1933*. Southern Illinois University Press, Carbondale, p. 201.

d'avoir une prise et qui ne trouverait pas de solution dans les procédures simples des services "normaux" ? ». Du fait de la grande variabilité des propriétés formelles des réclamations, l'accès au problème soulevé n'est pas toujours aisé :

Sophie_1E : Une lettre. Sophie : « Ce doit être un multi-réclamant » (sur le courrier on lit « encore moi ! »). Sophie : « Bon. Il y a une histoire de champ de blé, de carte bancaire, de révolutions arabes et d'ondes... Oui, *ça doit être par rapport au réseau...* ». Elle se tourne vers moi : « Il est révolutionnaire un peu non, ce monsieur ? » [...] Elle regarde sous SGE. Une M009 : « bjr, client rencontre problème sur son install, voir courrier et données techniques. ». Le courrier du Distributeur signale « un problème avec l'installation triphasée ». SGE explique ensuite que les techniciens ont rencontré le client et qu'il y avait bien un problème avec ses phases. Sophie : « Bon : *apparemment il y a bien un problème.* » [...] « Sur le courrier je reste floue. Je pourrais lui parler de son neutre à son installation intérieure mais je suis pas sûre que ce soit le sujet... Je peux pas lui proposer grand-chose : on peut pas intervenir chez lui. Il doit se mettre en contact avec un électricien. »

Elle rédige une note, « au cas où, si le client appelle, les collègues l'ont » : « A l'analyse du dossier je constate que le client a eu un problème qui a nécessité l'intervention du Distributeur en juin 2014. Toutefois un problème persistera (sic) sur son installation intérieure. J'ai contacté le client sans réussite, puis écrit un courrier pour l'inviter à nous contacter par tel pour plus de précisions ».

A la manière de Sophie, la procédure d'extraction consiste à rabattre de l'inconnu sur du connu, à tenter de lire les événements rapportés par le client à partir des catégories professionnelles disponibles. Aussi, il arrive que le problème soit, au terme du travail d'extraction, totalement méconnaissable. Il subit une transformation entre le moment où le client en fournit une première formulation et le problème que le résolveur se donne pour objet de travail : une cliente qui a contacté Marine (1^{er} niveau, T) pour réclamer « un avoir de 100 € » qu'on lui avait promis se retrouve ainsi refacturée sur 6 mois de retard de paiement (**Marine_1T**) ; un client qui dénonce le « dysfonctionnement de son compteur » révèle en fait une inversion des référencements des compteurs dans tous les contrats de son immeuble (**Caroline_2E**). Cette transformation souligne la conservation de la maîtrise du résolveur sur son objet de travail.

(2) *Le mécontentement.*

Le « *mécontentement* » renvoie aux signes manifestes d'insatisfaction produits par le réclamant. Il est aujourd'hui au centre de la définition de la réclamation, alors qu'il n'en fut jadis qu'une composante regrettable. Aujourd'hui, tous les services en contact avec le client sont évalués par des questionnaires de satisfaction et, dans le circuit des plaintes, c'est le client

qui détermine la clôture de la réclamation : cette forme psychologisante de polarisation sur le client a rendu les questionnements sur son *état mental* particulièrement prégnants :

« Le client réclamant, c'est un *humain qui vit une émotion client particulière* et qui se retrouve dans un parcours client où il a particulièrement besoin de nous, de notre *écoute*, de notre *attention*, de notre connaissance. C'est un *moment crucial pour lui* où on a besoin de lui montrer qu'on est à son *écoute*, qu'on comprend sa demande et ses *émotions*, qu'on reconnaît notre erreur si erreur il y a eu et qu'on va tout faire pour *solutionner son problème et faire en sorte qu'il reparte avec le sourire*. » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E).

Comme l'illustre la proposition de Laurent, le thème du mécontentement n'annule pas celui du problème. Mais, pour les organisateurs, il doit passer progressivement au second plan, au profit du mécontentement qui doit devenir, par-delà le problème, le véritable objet de travail du résolveur. Dès lors, le « mécontentement » ne peut plus être simplement évalué à l'aune de l'existence d'un problème qui en serait la cause. Le thème de l'expression devient central : le réclamant est essentiellement défini comme quelqu'un qui a envie de *s'exprimer*. Dans cette acception, les compétences relationnelles dominent logiquement le travail de résolution :

« Une réclamation c'est un client qui est insatisfait, qui a envie de *l'exprimer*, alors ça peut être une insatisfaction... il peut vouloir aussi bien de l'argent qu'autre chose, une explication mais, *surtout*, il a besoin de *s'exprimer* sur quelque chose qu'il a mal vécu, qu'il comprend pas [...]. Une réclamation ça peut être vraiment quelqu'un qui a besoin qu'on lui *explique* quelque chose. Ça peut être également quelqu'un qui veut simplement nous faire remonter qu'il a été mal reçu et qui voudrait des *excuses*. » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T).

L'importance du mécontentement dans la définition des réclamations a accompagné l'élargissement des prérogatives des services-réclamation en matière de problèmes et permis de lisser la définition de la réclamation dans le temps : « [On voyait les mêmes réclamations dans les années 1980 ?] C'est le mode de traitement qui est différent, et les problèmes. Mais c'est toujours un client qui dit : "je suis pas content" quand il arrive. [...] C'est un *état d'esprit*, la réclamation. » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T). Il a aussi contribué à redéfinir le répertoire professionnel du résolveur, en le recentrant vers les mesures financières et les excuses, à l'exclusion des pratiques liées à la résolution des problèmes¹. Mais il engendre nombre de

¹ Ce déplacement a pu se traduire par une soustraction progressive des prises sur les dimensions instrumentale des « problèmes » au profit d'une orientation « relationnelle » du travail, centrée sur les pratiques dites de « désamorçage ». Cf. *Infra*.

problèmes pratiques pour le travail de qualification. Au premier chef, celui-ci : comment reconnaît-on un *état d'esprit* ?

Le cri, le murmure et la répétition.

Le mécontentement a longtemps été affaire de prosodie. Le ton et l'inflexion du discours en signaient la nature. Le mécontentement se reconnaissait dans le discours à des signes ostensibles et non ambigus d'énervement : « Au départ on était, nous Energie, à dire “une réclamation c'est quelqu'un qui me braille dessus”. Je te la fais courte, mais c'était ça : le client qui me gueule dessus, je sais qu'il est pas content. » (Carine, RE 1^{er} niveau, E). La réclamation et le cri étaient alors liés : « Dans une situation sociale donnée, les interlocuteurs s'attendent à entendre tel contour mélodique, tel trait segmental, tel choix énonciatif ou telle langue. Ces indices guident et encadrent la perception et la catégorisation de soi, d'autrui et de la situation. Un choix lexical ou une intonation inappropriés, un changement de langue, peuvent concourir à une recatégorisation de la situation de l'interlocuteur¹ ». De la même manière que la déclaration d'amour se reconnaît aux mots doux et à la voix suave de celui qui la prononce, la réclamation se reconnaissait aux cris et aux menaces voire aux jurons qui l'accompagnaient.

L'importance du mécontentement, liée à la prégnance de ces « indices de contextualisation », pour parler comme Gumperz², n'était cependant pas le produit d'une politique active des organisateurs. La sensibilité des agents n'était, pour ainsi dire, pas véritablement travaillée. Cette conception de la réclamation était simplement héritée d'une représentation de sens commun : le réclamant crie, insulte, s'agace, manifeste bruyamment son mécontentement. Le truisme était d'ailleurs passé sous la plume de Roger Moiroud, auteur d'un livre à succès dans les milieux managériaux des années 1990 : « Le client crie, il l'a toujours fait, il le fera toujours³ ».

Mais peu de clients produisent de signes aussi manifestes de mécontentement⁴ : ainsi que le souligne Carine (RE 1^{er} niveau, E) « la majorité des gens sont polis et courtois. Même s'il y a un truc qui leur convient pas ». Pour cette raison sans doute, le nombre de réclamations resta pendant longtemps à un niveau relativement faible. Cette représentation était fonctionnelle, à une époque où le dispositif de traitement ne nécessitait pas de produire beaucoup de réclamations⁵.

¹ Boutet, J., 2001. « La part langagière du travail. Bilan et évolution ». *Langage et société* 98 (4), 17-42, p. 28.

² Gumperz, J., 1982. *Discourse Strategies*. Cambridge University Press, Cambridge, p. 131.

³ Moiroud, R., 1993. *Le cri du client ou comment mieux faire la prochaine fois*. Editions d'organisation, Paris.

⁴ Au sein de notre échantillon de 2000 commentaires rédigés à l'occasion du traçage d'une réclamation dans le SI d'Energie, 22 signalent un entretien « difficile » ou « très difficile » ; 3 évoquent un client en « colère » ; un évoque un « client virulent » ; un seul évoque des « insultes » proférées par le client. L'observation *in situ*, comme les entretiens avec les extracteurs le confirme : le « mécontentement » du client est très majoritairement discret et cordial. « Avant, un client réclamant c'était quelqu'un qui criait. Aujourd'hui le client réclamant il crie pas forcément. » (Danièle, SM 1^{er} niveau, E).

⁵ La conception du traitement jusque dans les années 1980 n'impliquait pas, par ailleurs, une quelconque problématisation du contentement du client comme enjeu du travail. Le mécontentement était perçu comme une

L'élévation du mécontentement au rang de critère distinctif des « réclamations » a donc dû s'accompagner d'une réforme des critères de sa détection. Laurent (RNP 1^{er} niveau, E) rappelle le credo d'Energie : une réclamation désigne « toute expression d'une insatisfaction pour laquelle le client attend une compensation, des explications, une forme de reconnaissance qu'elle soit financière ou non. Et *cette insatisfaction peut être exprimée de manière très claire ou pas*. Donc en fait on en est venu à dire : « une réclamation, ce n'est pas forcément un client qui râle au téléphone, qui s'exprime de manière virulente. » ». Mais comment repérer des insatisfactions qui ne s'exprimeraient pas clairement ?

La sensibilité du résolveur se travaille et, dans cette entreprise, les formateurs ont été largement mobilisés. Danièle (SM 1^{er} niveau, E) leur enseigne ainsi à reconnaître, par-delà le ton, l'état émotionnel du client qui se lit dans « les *mots alertes* » (« «ça fait *plusieurs fois* que j'appelle» [...] «J'ai *toujours pas* eu de réponse» [...] «j'ai une facture totalement *aberrante*» »). Le mécontentement se lit dans les épithètes et les déictiques. Non seulement dans le discours, mais dans la référence qu'il fait à une situation : « Un client qui commence son appel par «je comprends pas ça», c'est une récla ; un client qui commence son appel par «je suis pas d'accord avec ceci», c'est une récla ; ou alors un client qui n'aurait pas dû appeler. Je prends le cas typique : le client a reçu une facture et une lettre explicative et il appelle parce qu'il ne comprend pas. Bon : c'est qu'à la base le courrier n'est pas bon. C'est une récla. » (Franck, RE 1^{er} niveau, E).

A en croire les organisateurs, le mécontentement serait parfois si discret que même les mots ne parviendraient pas à le trahir. Pour le saisir, les managers d'Energie inventent, en 2009, la « réclamation implicite » : certains contacts, qui prennent en apparence la forme de demandes, seraient en réalité des réclamations. Le concept est diffusé lors des formations données aux équipes. Mais il implique de grandes difficultés pratiques : « Quand on a inventé la «réclamation implicite», on a quand même pas mal ramé, et on rame encore, pour faire comprendre aux [résolveurs] ce que c'était [...]. La réclamation implicite c'est celle qui est la plus dure à comprendre pour tout le monde : ça c'est un vrai challenge » souligne ainsi Carine (RE 1^{er} niveau, E). Comment, en effet, reconnaître une réclamation implicite ?

Une des solutions a consisté à considérer la récurrence des contacts comme un signe de leur nature, indépendamment de leur contenu, trop sujet à discussion. Les appels répétés, mesurés par les réitérations enregistrées par le système d'information, peuvent être prises comme la preuve d'un mécontentement¹. Cette proposition s'est traduite par une orientation automatique des réitérations d'appels vers les services-réclamations. Chez Télécom, un dispositif (le « pôle soutien ») est même spécifiquement dédié au traitement des réitérations hebdomadaires. Sur la base d'un fichier comptabilisant les réitérations sur un temps court, deux

externalité négative, un élément de nature à brouiller la transmission du message et l'identification du *problème* soulevé.

¹ « Si un client ne réitère pas, c'est qu'il est content. S'il réitère c'est qu'il y a une insatisfaction quelque part. Pour moi ils sont liés. » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T).

résolveurs et un responsable d'équipe sont alors mobilisés pour rappeler les clients ayant appelé plus de deux fois le service-client dans la semaine. Le pôle soutien se construit ainsi de l'activité, produisant des réclamations à partir de la récurrence des contacts.

Espace de l'engagement pratique des solveurs.

Le croisement des deux critères, le problème et le mécontentement, dessine un espace d'attributs à partir duquel il est possible de distinguer, de façon idéal-typique, trois sortes de réclamations (tableau 16). Ce tableau enregistre un état de la lutte sémantique entre solveurs et organisateurs du travail : sans nier l'importance du mécontentement, les premiers insistent sur la prépondérance du problème¹ ; sans nier l'existence des problèmes, les seconds insistent sur l'importance du mécontentement, traduction directe de l'insatisfaction du client. Mais un accord plus ou moins stable s'est aujourd'hui établi sur l'idée qu'il existait plusieurs réclamations.

Tableau 16. Typologie analytique des réclamations.

	Mécontentement +	Mécontentement –
Problème +	Réclamation pure	Réclamation informelle
Problème –	Réclamation formelle	Demande

La « réclamation pure » se définit classiquement par l'association d'un problème *avéré* et d'un mécontentement *visible* : en ce cas, l'intervention du réclamant, manifestant des signes de mécontentement, fait écho à un aléa que le solveur est en mesure d'identifier comme une *bonne raison* de se plaindre². La réclamation informelle se définit comme une production discursive manifestant peu ou pas de signe de mécontentement mais révélant un problème qui, selon le solveur, ressortit au travail de résolution. La « réclamation formelle » est, à l'inverse, un produit discursif qui manifeste tous les signes de la réclamation mais ne semble pas liée à un problème : soit que l'importance de l'aléa soit jugée insuffisante ou sans commune mesure avec le degré de mécontentement (auquel cas le réclamant « s'énerve pour pas grand-chose ») soit que le problème soit réputé inexistant (auquel cas le réclamant « s'énerve pour rien »).

La distinction de ces différentes réclamations va impliquer un mode d'*engagement* particulier dans la tâche de résolution selon le type d'évènement rencontré. Schématiquement, face aux réclamations formelles, le solveur devra prioritairement déployer ses compétences *relationnelles*, faisant preuve de compassion, de pédagogie ou de fermeté, afin de travailler

¹ Pour les solveurs, ce qui disqualifie le mécontentement comme critère de qualification, c'est qu'il n'est pas toujours corrélé avec le degré de complexité du problème : « il y a des gens qui s'énervent, oui. Mais c'est pas forcément les réclamations les plus compliquées. Des fois c'est du simple, des fois c'est tordu mais c'est pas systématiquement compliqué. Souvent, c'est le client qui a *biaisé* le truc, c'est pas plus compliqué que ça. » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

² En ce sens, la « réclamation pure » est un moment de correspondance entre les catégories du réclamant et celles du solveur.

l'état mental du réclamant ; face à une réclamation informelle, il devra principalement mobiliser ses compétences *instrumentales*, afin de solutionner le problème du réclamant. Il n'y a que face à une réclamation pure que le résolveur trouvera l'occasion de déployer l'ensemble de ses compétences (relationnelles, techniques, judiciaires) dans des proportions relativement similaires. Pour cette raison peut-être, les résolveurs identifient parfois ces *réclamations pures* comme les « vraies réclamations¹ ».

Les critères auxquels les résolveurs tiennent apparaissent liés au travail de résolution qui, en tant que rapport opératoire au monde, définit ses situations pertinentes d'intervention par contraste avec celles où il paraît littéralement *sans objet*. Face aux contacts qui ne trouvent pas de place dans ce mode de classification pratique, le résolveur semble alors désespéré, ne sachant « pas ce qu'il peut faire » pour le client (**Mickael_2E** ; **Gilles_2E**), se demandant « ce que le client veut » (**Chloé_3E**), ne comprenant pas « pourquoi il appelle » (**Fabrice_2T**). A l'inverse, les résolveurs se réjouissent lorsqu'ils tombent sur une « bonne réclamation ». Ce caractère se détermine en fonction des capacités de résolution dont dispose le résolveur. Ainsi, la bonne réclamation n'est « pas trop simple. Assez complexe mais solutionnable. Pas insoluble » (André, 1^{er} niveau, T). C'est pour éviter de voir leurs compétences se diluer avec leur objet de travail que les résolveurs font preuve d'une *vigilance* consistant, en pratique, face à ce qu'il considère ne pas être une réclamation, à réorienter les contacts lorsqu'ils le peuvent ou à les traiter de mauvaise grâce.

Les organisateurs du processus réclamation ont, quant à eux, intérêt à augmenter la proportion de contact qui leur revient. C'est ainsi qu'il faut lire les nombreuses remarques sur la « porosité » entre demande et réclamation, dont l'élaboration du concept de « réclamation implicite » n'est qu'un exemple limite. Il convient aussi de remarquer que cette porosité ne fonctionne que dans un seul sens : de nombreuses demandes seraient en fait des réclamations². Ainsi, lorsque les responsables locaux et nationaux du processus de traitement reprennent à leur compte le thème de l'anormalité, c'est pour semer le trouble dans la pertinence pratique des catégories des conseillers. En poussant le raisonnement *ad absurdum*, l'automatisation du traitement de la plupart des « demandes normales » tend à frapper tout échange interpersonnel direct du sceau de l'anormalité : « La réclamation, pour moi, ça regroupe tout ce qui arrive dans le cadre de la relation client et qui n'est pas normal. A la limite, tu peux même te poser la question : est-il normal, dans le cadre de la relation-client, que le client nous contacte ? »

¹ Les « autres » ne sont pas toujours thématiques et sont généralement fondues dans un ensemble indistinct, mais la conception d'une « vraie réclamation » est constante. Jean-Louis (1^{er} niveau, T) distingue ainsi « les vraies réclas et les réclas de merde. » La distinction s'appuie sur le problème et le mécontentement : « Des fois, les gens sont énervés et je les comprends. Le gars à qui on a vraiment fait du tort [...], il a raison de gueuler, moi je le comprends. »

² « Vu d'aujourd'hui, la frontière entre la relation courante et la réclamation, elle est quand même super fine. Le client qui appelle parce qu'il a une difficulté à comprendre sa facture – ce qui n'est pas perçu à chaque fois comme une réclamation, on est d'accord – mais pour moi c'est de la réclamation. Le client qui appelle parce qu'il a été coupé, résilié pour non-paiement et qu'il souhaite refaire un contrat, il n'est pas dans une situation de mise en service d'un contrat, il est dans une situation de réclamation. » (Olivier, RLP 1^{er} niveau, E).

(Frédéric, RLP 1^{er} niveau, E). Une autre forme de *déviance* est définie par le raisonnement statistique : « Un client nous appelle en *moyenne* tous les 7 ans. Donc quand il appelle c'est déjà... étrange ». Dans ce cas, ni le mécontentement, ni le problème ne fondent la réclamation : « un client qui n'est pas dans une démarche de souscription, qui est abonné, qui ne veut pas résilier, qui a sa facture, qui nous appelle une fois, deux fois, trois fois, parce qu'il comprend pas sa facture, *même s'il reste très poli, même si y a pas vraiment de problème* sur sa facture, je crois pas qu'on soit dans une situation de demande : on est dans une situation de récla. » (Olivier, RLP 1^{er} niveau, E). Définie par de tels critères, elle est susceptible de recouvrir tous les échanges entretenus avec la clientèle : « Si on écoutait Claude, tout serait réclamation. Il y a moyen de voir de la réclamation partout » (Frédéric, RLP 1^{er} niveau, E). Ainsi s'exprime la tendance à l'extension du domaine de la réclamation.

Quelques soient les critères retenus, cette répartition idéale R n'est jamais réalisée en pratique. Ainsi que l'indique Claude (RNP 1^{er} niveau, E), « la majorité des réclamations ne sont pas traitées par des agents qui ont la spécialité ». A l'inverse, les réclamations ne constituent pas la totalité de l'activité des résolveurs. La distribution concrète des réclamations est le produit de procédures d'approvisionnement, organisées par les managers, qui ne tiennent que très partiellement compte des critères des résolveurs : en laissant le choix au client de la qualification de son contact, ces procédures participent de la polarisation sur le client que les organisateurs appellent de leur vœux. Pour cette raison, les résolveurs font preuve d'une importante vigilance quant aux contacts qui leur sont proposés comme des « réclamations ». A cette occasion, ils déploient des techniques de tri de façon à ce que leur matière première, leur tâche et les conditions de travail qui y sont associées ne soient pas dégradées.

1.2. Surveiller la teneur en « problèmes » des contacts de la clientèle.

Le client dispose de quatre moyens pour entrer en contact avec Energie ou Télécom : le téléphone, le courrier, internet ou la boutique¹. Ces lieux – physiques ou virtuels – de rencontre avec la clientèle constituent les quatre « canaux de la relation client » et, à ce titre, les 4 voies par lesquelles les réclamations parviennent aux entreprises. Outre qu'ils imposent un format (écrit – oral) à l'échange, ces canaux conditionnent le travail de qualification, définissant qui va intervenir dans ce processus et selon quelles modalités.

Le processus de qualification du courrier est à peu près le même dans les deux entreprises. Après un premier tri, opéré par un *prestataire*, les courriers sont qualifiés puis numérisés et stockés au sein d'une application de GED (Gestion Electronique des Documents). Une fois parvenus dans les services, les courriers mal orientés sont réorientés par des agents chargés de l'aiguillage. Les autres sont distribués aux résolveurs.

¹ Cf. Chapitre 4.

Les clients n'ont aucune prise sur l'orientation des courriers. L'adresse, par exemple, n'est pas distinctive : les clients écrivent au « Service Client », et ne sont pas invités à préciser le service qu'ils souhaitent atteindre. La fonction est prise en charge par un prestataire. Chez Energie, les premiers critères de tri sont négatifs : dès lors qu'un titre de paiement n'est pas joint ou que la demande ne relève pas explicitement de la « relation courante » (changement d'adresse, modification contractuelle mineure), la lettre est qualifiée de « réclamation ».

A l'inverse du canal courrier, dans lequel les procédures de qualification sont exclusivement maîtrisées par les agents, les clients participent activement à la qualification des productions téléphoniques. En premier lieu, dans l'interaction avec le serveur vocal interactif : soit qu'ils aient, comme chez Energie, la possibilité d'appuyer sur une touche « réclamation », les envoyant directement vers un service de front office spécialisé ; soit qu'ils puissent annoncer, en « langage naturel » et sans suggestion¹, l'objet de leur appel, à l'instar de ce qui se produit chez Télécom².

En raison de ces différences, le canal utilisé par le client fonctionne comme un signe et constitue une première indication pour le résolveur sur la nature du contact : sur cette base, il sait s'il doit le conserver ou le réorienter. Les différences d'attitude à l'égard des deux canaux principaux, l'appel téléphonique et le pli postal, sont exemplaires : pour les résolveurs, les courriers sont plus facilement des « vraies réclamations » que les coups de téléphone. Mais dans les deux cas, les résolveurs veillent à ce que la teneur problématique des réclamations soit suffisamment élevée, de façon à ce que la filière d'approvisionnement n'ait pas trop d'incidence néfaste sur la qualité de leur matière première.

La lettre de réclamation.

En matière de réclamation, le courrier fut longtemps un support significatif. Plus formel que le coup de téléphone, doté d'une certaine valeur juridique, il constituait, souvent assorti d'un accusé de réception, un point de passage obligatoire pour le réclamant « véritable » : l'écriture faisait parvenir la plainte à un degré supérieur de cristallisation et en soulignait symboliquement l'importance³. Les vrais griefs s'écrivent et, chez Energie, il semble que, pendant longtemps, seules les lettres pouvaient être identifiées comme des « réclamations⁴ ».

¹ Le serveur vocal n'annonce pas les différentes possibilités. Il se contente de donner un exemple : « Avant de vous passer un téléconseiller, merci d'exprimer la raison de votre appel. Par exemple, vous pouvez dire : "je n'arrive pas à installer [mon modem]." C'est à vous ».

² Pour une analyse sociologique stimulante de ce dispositif, cf. Beaudouin, V., Velkovska, J., 2014. « Parler aux machines, coproduire un service. Intelligence artificielle et travail du client dans les services vocaux automatisés ». In : Kessous, E., Mallard, A. (dir). *La fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*. Presses des Mines, Paris, 97-128. Le terme « réclamation » n'est pas relevé dans l'article. Des discussions avec l'une des auteures, m'invitent à penser qu'il n'était que très rarement prononcé.

³ En 1991, Jean-Yves Trépos, tout en reconnaissant l'importance quantitative des recours oraux, considère « la voie épistolaire » comme « le passage obligé pour la cristallisation des doléances ». Trépos, J.-Y., 1991. *Op. cit.*, p. 125.

⁴ « On prenait pas de réclamations par téléphone. C'est pas qu'on n'en prenait pas, c'est que de toute façon, après, il faudrait écrire. On pouvait pas les traiter, c'était des agents rattachés au chef de Centre qui traitaient ça et il fallait écrire au chef de Centre pour les avoir. » (Agnès, RLP 1^{er} niveau, E).

La pratique était, par ailleurs, largement encouragée par les entreprises : les « coûts » d'investissement personnel liés à la rédaction permettaient de décourager une part des réclamants potentiels et, à une époque où les systèmes d'information n'en étaient qu'à leurs balbutiements, le support physique permettait de faire circuler la lettre du client sans s'astreindre, en interne, à un travail d'écriture supplémentaire. La combinaison de ces deux facteurs explique, par exemple, pourquoi l'expérience « instance d'appel », lancée chez Energie à la fin des années 1970, n'offrait la possibilité de saisir le chef de Centre puis l'inspecteur général que par écrit¹. L'importance iconique, toujours actuelle, de la « *lettre de réclamation* » est l'un des signes de cette prévalence historique de l'écrit dans l'expression du mécontentement².

Le courrier est aujourd'hui minoritaire. Mais aujourd'hui encore, entre 10 et 15 % des réclamations de premier niveau parviennent par courrier aux deux entreprises. Aujourd'hui encore, il n'est possible de saisir les niveaux 2 et 3 de traitement que par envoi postal. Aujourd'hui encore, l'écriture d'une lettre est toujours perçue par les résolveurs comme un gage de sincérité et de « bonne foi » de la part du client : « Quelqu'un qui prend le temps d'écrire... C'est pas juste un emmerdeur – enfin, y en a aussi qui écrivent ! – mais quand tu prends le temps d'écrire, généralement, c'est que tu as un *vrai problème derrière* » (Fabrice, 1^{er} niveau, T) ; « Je pars du principe que quand on écrit, *on a droit* à une réponse. C'est pas juste un coup de fil. » (Sophie, 1^{er} niveau, E).

Néanmoins, le fait que les vrais problèmes s'écrivent n'implique pas que tous les écrits renvoient à de vrais problèmes. Il est donc nécessaire d'être vigilant quant à l'orientation des courriers. Une mauvaise orientation peut avoir des incidences importantes sur le travail des résolveurs. Elle peut altérer la teneur des lettres en problèmes et, ce faisant, dégrader les conditions de travail :

« Avant on avait énormément de [lettres de] réclas. Je pense – et c'est ce que j'ai toujours dit – qu'il y avait un mauvais topage du prestataire. Et c'est pour ça que tous les CRC était à 2 – 3 en prod. On était à des prods qui étaient pas des prods récla. Et je pense que c'est pour ça qu'ils nous ont monté les prods au final, on s'est fait avoir dans l'histoire. Il y avait beaucoup de réclas c'étaient des trucs... dès qu'il y avait un mot, une insatisfaction client, oui – mais c'était (*prenant une voix exaspérée*) : “Ouais, vous avez pas pris en compte mes coordonnées bancaires”, enfin c'était des trucs bateau à faire. [*Et ça, de ton point de vue ça devrait pas recevoir le nom de récla ?*] Si mais... enfin... alors c'était une récla parce qu'il y a une insatisfaction quand même dans le topage, donc oui c'est une récla mais d'un autre côté, le geste métier qui correspondait, c'était pas une grosse analyse, quelqu'un en front office pouvait le faire même sans

¹ Voir chapitre 2.

² En témoigne l'examen quasi-exclusif des réclamations sous la forme des lettres chez les sociolinguistes. Voir chapitre 1.

formation réclamation, sur simple prise en main du client. Donc là, maintenant, les réclamations qui tombent, [...] c'est dur lourd quoi : les conseillers ils mettent une heure et demie à traiter un dossier. Et donc la prod 1,2 on a vraiment beaucoup de mal à l'atteindre parce que c'est difficile... quand ils en font une de l'heure, c'est bien. » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

Ainsi, les résolveurs veillent à ce que la teneur problématique des lettres qu'ils reçoivent soit suffisamment importante. A strictement parler, il ne s'agit pas d'une forme de freinage : il ne s'agit ni de « tirer au flan », ni de « respecter un quota¹ ». Les résolveurs protègent simplement leur objet de travail et ses prédicats. De cette façon, ils justifient leur utilité organisationnelle et protègent leur tâche et leurs conditions de travail.

La réclamation téléphonique.

La réclamation téléphonique est de tradition ancienne chez Télécom². Elle arrive plus tardivement chez Energie, où les organisateurs font la promotion de la relation téléphonique à partir de la fin des années 1970, alors que la décennie du « rattrapage téléphonique » s'achève et qu'ils observent une augmentation du volume de « l'accueil téléphonique [...] y compris dans les zones rurales³ ».

A partir des années 1990, dans les deux entreprises, les réorganisations successives du travail de gestion de la clientèle sont marquées par une volonté de reporter, pour des raisons de réduction des coûts de production et de satisfaction, un maximum d'activités du *back* vers le *front office*⁴. Ce transfert d'activités se traduit par des initiatives visant à encourager l'expression orale de la plainte au détriment de l'expression écrite, jusqu'au point limite où il ne restera, selon l'expression d'un responsable d'Energie (Claude, RNP 1^{er} niveau, E), qu'un « résidu », formant un taux probablement « incompressible », de courriers⁵.

En dépit des incitations managériales, le canal téléphonique est objet de méfiance. Dans les deux entreprises, la réclamation téléphonique est associée à des contraintes de travail plus importantes : des contraintes de productivité mais aussi des interventions du client dans le cours du traitement qui « cassent le rythme » et peuvent « influencer » le travail. Le réclamant qui

¹ Roy, D., 2006. *Op. cit.*

² Cf. chapitre 2.

³ « Fiche d'inspection des unités du 23 octobre 1980. Fiche n° 1 : Qualité de l'accueil téléphonique », fond Energie. Les chiffres datent de 1978. A l'époque, l'accueil se répartit comme suit : 45 % de visites, 45 % de téléphone, 10 % de courrier. Pour le téléphone, le document note qu'un « taux de 60 % est déjà atteint pour certaines unités ». Il précise : « On peut en effet prévoir que 60 à 70 % de l'accueil se fera, d'ici quelques années, par l'intermédiaire du téléphone, y compris dans les zones rurales. » Afin de préparer ces évolutions, la fiche encourage notamment l'utilisation de différents « répondants enregistreurs » dont elle fait l'article.

⁴ Sur les différences de coûts entre traitement en *front* et en *back office*, cf. chapitre 4.

⁵ Energie se fixe pour objectif un taux de réclamation orale à traitement immédiat (OTI) de 85 %. Chez Energie, la part de réclamations-courrier était de 25 % en 2008, 16 % en 2009, un peu moins de 10 % en 2013. Pourtant, en valeur absolue, la mise en minorité du courrier n'est pas liée à un moindre recours à la lettre. Elle est plutôt liée à une augmentation du volume net d'appel et à la réorientation de l'activité (les agences sont devenues des boutiques, notamment chez Télécom) ou la disparition (Energie) de la plupart des points d'accueil physiques

parle peut interrompre le résolveur dans sa tâche mais il peut aussi déformer les faits, plus facilement, pense-t-on, qu'à l'écrit : la parole déclamée est le lieu privilégié de « l'embrouille ». A l'inverse, la trame graphique de la lettre offre une prise à la critique, elle permet un recul : le résolveur peut annoter et confronter sur un même plan des éléments lui permettant d'examiner l'argumentaire du réclamant¹.

A en croire les résolveurs, le téléphone « faciliterait » trop les réclamations. Cette facilité rendrait le volume de réclamations beaucoup plus volatile. Cette hypothèse est peut-être fondée : l'examen de la variation sur un temps relativement court du volume de réclamations chez Energie (figure 20) suggère effectivement une plus grande stabilité du nombre de réclamations parvenant par courrier. Par ailleurs, les variations du volume total apparaissent beaucoup plus liées aux variations de l'activité téléphonique qu'à celle des réclamations écrites. La lecture graphique est confirmée par les tests statistiques².

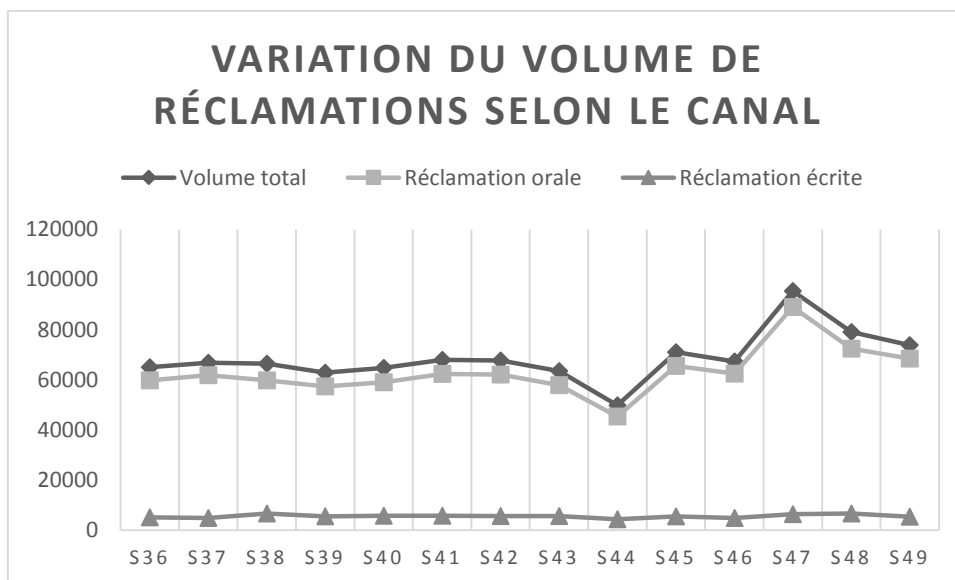


Figure 20. Variation du volume de réclamations sur 14 semaines, fin 2010³.

Mais le motif principal de la vigilance n'est pas là. Chez Energie, il paraît essentiellement lié à des doutes quant à la qualification, réalisée par le client, de sa propre

¹ Goody, J., 1979. *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*. Editions de minuit, Paris.

² La stabilité de la courbe de réclamation téléphonique est partiellement liée à un effet d'optique : le graphique est étalonné en valeur absolue ce qui contribue à lisser les variations d'un volume insuffisamment fort pour être perceptible sur le graphique alors que celles-ci pourraient être proportionnellement au moins aussi importantes. Le coefficient de variation montre que le volume de réclamations écrites est plus stable que celui du volume de réclamations orales (respectivement 11 et 15 %) mais cette différence est moins importante que ce que l'on pourrait imaginer à la seule considération de la lecture graphique. Une régression linéaire simple permet d'attester du lien fort et significatif du volume de réclamation orale et du volume total. A l'inverse, aucun lien statistiquement significatif n'est attesté entre volume de réclamation écrite et volume total.

³ Le graphique représente le flux de la semaine 36 à la semaine 49. Energie recevait alors un volume moyen hebdomadaire d'environ 70 000 réclamations.

demande : « je pense que les gens appuient [sur la touche “réclamation”] parce qu’ils savent pas vraiment sur quoi appuyer. “Réclamation”, ça leur parle, ils pensent qu’on va mieux s’occuper d’eux », prétend ainsi Elodie (1^{er} niveau, E). Laisser au client l’initiative de l’orientation fait fatalement baisser la teneur problématique de contacts. Pour Thierry (1^{er} niveau, E), les réclamations orales ne sont « pas vraiment des réclas au sens où il n’y a pas vraiment de problème à solutionner. Quand il a un *vrai problème*, le client écrit ».

Chez Télécom, le vigilance est liée à l’opportunisme présumé des agents du *front office*. Théoriquement, n’importe quel service de *front office* peut être confronté à une réclamation, qu’il doit pouvoir traiter ou transférer, lorsque sa résolution dépasse ses attributions, au service spécialisé « réclamations » situé en *back office*. D’après les consignes nationales, ce transfert doit se faire « à chaud », c’est-à-dire en temps réel, au moment de l’appel du client. Mais les agents du *front office*, non spécialisés, sont évalués sur la base d’objectifs commerciaux. Ils ont tout intérêt à se désengager du traitement des réclamations. Ainsi, à en croire les résolveurs, ils auraient tendance à surévaluer le caractère problématique des situations de façon à transférer les appels vers les services-réclamations.

Ce scepticisme à l’égard des procédures de qualification des contacts téléphonique se traduit par des *pratiques de désengagement* qui peuvent prendre des formes différentes, comme un investissement moindre face à ce que le résolveur ne considère pas être une « vraie réclamation », un refus de prise en charge ou une réorientation du contact. Chez Télécom, les refus de pris en charge des affaires transférées par le *front office* sont relativement courants¹. Plus qu’un « accompagnement », le transfert est donc un véritable exercice de négociation :

Kenza_3T : une cliente appelle : « Bonjour madame, je suis cliente Télécom et je souhaiterais résilier mon contrat avec vous. » Kenza lui demande son nom et son numéro, pour vérifier son identité. Puis lui demande : « Pour quelle raison vous souhaitez résilier madame ? » Elle raconte qu’on lui a offert un téléphone Télécom. Elle pensait qu’elle était obligée de prendre un forfait Télécom. Or, elle a appris qu’on pouvait « *désimlocker*² » son mobile. Elle sait que la procédure coûte 20 €.

Kenza l’informe qu’elle est engagée sur 12 mois. Elle devra donc s’acquitter du montant cumulé des 12 échéances qu’elle doit : « Ah non ! Je sais pas où vous avez vu ça ! ».

Kenza s’aperçoit qu’on lui a vendu son forfait en boutique : « (*vers moi*) ça tu vois, ça va partir en réclamation... »

Kenza demande à la cliente de patienter et appelle le service réclamation :

- Thibault : « Thibault, réclamation »

¹ Pour compenser, il arrive que les agents du *front office* procèdent à des « transferts sauvages » consistant à transférer l’appel à un résolveur de *back office* sans lui demander de permission préalable.

² Le « désimlockage » est une opération qui permet d’utiliser un mobile acheté auprès d’un opérateur avec une carte SIM (et donc un forfait) fournie par un autre opérateur/

- Kenza : « Salut Thibault, Kenza, du front. Je t'appelle pour le 06... C'est pour une dame qui veut résilier mais elle est engagée chez nous pour un an. »
- Thibault : « Et elle le découvre... »

[Kenza explique le cas]

- Thibault : « Mais je ne comprends pas, elle lit pas son contrat ? [...] Ah, en plus si ça a été fait en boutique, on peut rien faire, on pourra absolument rien faire. Attends, je demande à mon soutien. (*Il parle avec son soutien métier*). Et elle a pas pris le mobile avec ? (*Reparle avec son soutien métier*). Mais en fait maintenant toutes les versions SIM il y a un engagement ? Je suis complètement largué... [...] (*vers son soutien métier*). T'as entendu ? Maintenant les forfaits SIM en souscription ils sont engagés. (*vers Kenza*) Là c'est en boutique, on peut absolument rien faire. Il faut la renvoyer vers la boutique et qu'elle voit avec le responsable boutique s'il peut faire quelque chose. »

Plusieurs choses motivent le refus de Thibault. D'abord, il estime rapidement que la responsabilité de la situation incombe à la réclamante puis, à l'évocation de la boutique (un canal relativement éloigné, soumis à des clauses contractuelles différentes de celles de la vente à distance à laquelle les résolveurs de Télécom sont habitués), prétend qu'il ne « pourra absolument rien faire ». En reprenant les critères du « problème » : le critère de pénibilité est bien présent mais les critères de complexité et d'injustice manquent. A ce titre, il est intéressant de noter que, dans les tentatives de transferts observées, les stratégies de (dé)valorisation des contacts ont toujours porté sur le(s) *problème(s)* soulevés par la réclamation, plutôt que sur le degré de mécontentement du client.

Les réclamations par mails.

Le support et le canal qui véhiculent la réclamation ne sont donc pas neutres. Le canal internet, émergent, ne fait pas exception. Les responsables des processus réclamations organisent depuis peu le transfert d'une part des réclamations, notamment téléphoniques¹, vers le mail et les réclamations « digitales ». Ils cherchent, à l'instar de Télécom à le « mettre en visibilité » en installant par exemple « la réclamation au plus haut de l'espace client avec une page un peu “marketée” » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T) ou en associant les autres acteurs de la résolution alternative des litiges dans la promotion du canal². L'initiative porte ses fruits : chez Télécom, le nombre de réclamations par mail au début de l'année 2014 avait été multiplié par 7 par rapport à l'année précédente, atteignant les 24 000 dépôts par mois, passant de 1 à 7 % des réclamations.

¹ Les deux canaux semblent liés, comme des vases communicants : « Quand le taux de réponse au téléphone baisse, le taux de mail augmente » (Samira, RNP 1^{er} niveau, T).

² Sur le site du médiateur national de l'énergie, on peut lire, dans la rubrique destinée à fournir le mode d'emploi pour réclamer : « Bon à savoir : une réclamation par courriel (e-mail) a la même *valeur* qu'une réclamation par courrier ».

Mais ces initiatives n'annulent pas la méfiance que les résolveurs entretiennent à l'égard du canal. Bien qu'écrites, ces réclamations « digitales » sont, elles aussi, trop *faciles* à formuler :

Fabrice_2T : (citant, *in extenso*, une réclamation par mail) : « “Mon portable a-t-il été utilisé le 17/10 ?”... Ça, pour moi, c'est pas une réclamation. » ; André : « Il peut pas le voir sur son suivi conso ? Qu'est-ce qu'il nous emmerde ? » ; Fabrice : « Je vais lui répondre : “non” (*il rit*) [...]. « (*vers moi*) C'est trop facile de faire des réclas par mail : les gens écrivent de suite et quand tu les rappelles, ils n'ont plus de problème. C'est une perte de temps incroyable. »

En ce cas, non seulement la réclamation ne respecte pas les critères formels que l'on attend d'elle, mais son énoncé laconique ne permet d'extraire aucun problème, ni même de déceler un quelconque mécontentement. Le scepticisme que les résolveurs entretiennent à l'égard du canal émergent se traduit par un investissement plus faible dans le traitement des « réclamations digitales » engendrant de mauvais résultats en matière de satisfaction : « Clairement, le CNPS, c'est super mauvais au niveau du mail, constatait Samira (chef de projet 1^{er} niveau, T) lors d'une réunion nationale. On est 20 à 30 points en dessous de ce qu'on fait par téléphone... Si c'est pas 40 points ! ». Ces performances sont directement liées à la réputation du canal : de façon significative, Cassandre (RNP 1^{er} niveau, T) tentait, au cours d'une réunion nationale, de convaincre ses équipes que les réclamations formulées par mail étaient de « vraies réclas¹ ».

1.3. Répartition de la charge de traitement des réclamations écrites.

Voici comment les affaires parviennent à passer la porte des services-réclamations. Mais, une fois qualifiées, comment sont-elles réparties entre les résolveurs au sein du service ? La clé de répartition des communications téléphoniques est liée au fonctionnement du dispositif, aux appels et la disponibilité des agents à un instant T. En revanche, les réclamations écrites (lettres de réclamations, réclamations orales à traitement différé, mails), objets de travail du *back office*, parce qu'elles n'impliquent pas la présence du locuteur, offrent plus de prises à une gestion humaine de la répartition du travail : il est possible de les stocker, de les faire circuler, de les distribuer².

En matière de *back office*, il est donc possible de distinguer deux grands régimes de distribution. Dans le premier, la distribution est assurée par un agent humain qui fait office de médiateur entre l'application dans laquelle sont stockées les réclamations et les résolveurs (1^{er}

¹ Cassandre ajoute à l'appui de cette thèse que « la répartition des motifs [de réclamation par courriel] ne diffère pas des autres canaux. » « Revue nationale de processus réclamation », mardi 17 juin 2014.

² Il est formellement interdit de « balader un client » au téléphone en le transmettant à un autre résolveur

niveaux E et T, 2^e niveau T). Dans le second régime, les résolveurs ont accès au stock de réclamations et « puisent » directement dedans (1^{er} niveaux T, 2^e niveau E).

Les réclamations pilotées.

Dans le régime de réclamation pilotée, un agent (nommé « pilote d'activité » ou « aiguilleur ») est chargé de la *répartition des réclamations entre les résolveurs et l'ordre de priorité* dans lequel ces réclamations sont distribuées. La distribution est liée à deux manières de qualifier la réclamation : sa complexité et son urgence relative. L'activité est contrainte par les ressources dont dispose le service-réclamation en nombre d'heures accordées par les directions régionales aux activités de back office et le volume fluctuant de réclamations. Cette double contrainte se traduit dans les outils qui équipent la procédure de distribution au cours de laquelle les pilotes confrontent les ressources disponibles (évaluées en nombre d'heures de travail prévues) et la charge de travail (évaluée en nombre de réclamations stockées) :

« Je vais te montrer le mode op' : je fais mon export de *in-vision*¹, de tout ce qui va se passer la semaine prochaine en nombre d'heures [de travail disponibles]. Cet export, je le colle dans le fichier informatique. Ensuite, je vais dans l'outil informatique [de stockage des réclamations orales à traitement différé], sous DROP, je vais dans le suivi du stock, et je vais vérifier ce que j'ai en cours de traitement. » (Noémie, pilote, Energie).

Pour choisir auprès de quel résolveur distribuer quelle réclamation, le pilote d'Energie s'appuie d'abord sur une note, variant de 1 à 3, attribuée à la réclamation selon son degré de complexité (à 1, la réclamation est dite simple, à 3 elle est complexe). La répartition se fait ensuite en fonction des compétences du résolveur, entendues comme ses capacités à gérer un aléa. En matière de répartition, *seul le problème compte*.

L'enjeu de la répartition est double : la formation et le maintien des compétences de résolution d'une part ; la réalisation d'un niveau à peu près équivalent de productivité entre tous d'autre part². Ainsi, Lisa distribue les réclamations les plus complexes aux résolveurs réputés les plus compétents. Mais elle leur distribue aussi des réclamations simples pour ne pas affecter leur productivité. A l'inverse, elle distribue prioritairement les réclamations les plus simples aux résolveurs les moins expérimentés mais leur confie quelques affaires complexes afin que leur productivité ne soit pas trop élevée et qu'ils puissent se former aux résolutions plus ardues³.

¹ In-vision est un progiciel de gestion qui permet d'organiser l'emploi du temps des résolveurs en attribuant des tâches à des plages horaires.

² L'établissement d'objectifs individualisés de productivité implique de faire en sorte que tous les acteurs performent un niveau de productivité moyen ou, pour le dire autrement, de diminuer l'écart-type de la distribution des différents niveaux individuels de productivité.

³ « On a la consigne, pour une distribution plus adéquate auprès des conseillers, on tope les réclas en fonction de si c'est du simple ou du complexe. En fonction de ce que va dire le client dans le courrier, [...] si c'est quelque chose de simple, je sais pas, genre "recherche de règlement", donc là c'est du 1. Et tout ce qui est 1 je vais l'affecter

Cependant, la complexité de la réclamation n'est pas le seul critère de répartition utilisé. Lorsque, comme Lisa, le pilote connaît aussi les préférences et les compétences (souvent non formalisées) des résolveurs, il peut s'appuyer sur la *nature* du problème, entendue de façon relativement indépendante de sa complexité, pour opérer sa répartition :

« En plus du topage 1, 2 ou 3, complexe ou pas – c'est bien mais c'est pas suffisant pour moi – [le "topeur"] me met en "commentaire 2" une info sur ce que c'est comme réclamation : est-ce que c'est une explication ? Est-ce que c'est une contestation de redress' ? [...] comme je connais un peu le niveau de chacun, je distribue en fonction de la typologie de la récla. [...] Je sais que Caroline, elle gère bien tout ce qui est "inversion de PDL". Et puis elle aime bien, elle s'est un peu spécialisée. Alors quand j'en ai, je lui donne, en général » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

Chez Télécom, la répartition se fait, de la même manière, principalement en fonction des *objets* : « L'objet c'est la problématique. Après qu'il y ait un intervenant ou pas, ça n'affecte pas [la répartition des affaires]. » (Maria, 2^e niveau, T). Maria évoque notamment la « sensibilité juridique » de certains, qui les rend éligibles, à ses yeux, au traitement des réclamations où le risque de procès est important. Le pilote, en distribuant à chacun des problèmes pour lesquels il manifeste une appétence, prend ainsi en charge une part du travail d'aménagement des conditions de l'investissement subjectif des résolveurs dans leur tâche. D'une manière générale, l'existence même du pilote permet de réaliser cette fonction :

« On a un portefeuille [pour le centre] où les réclamations arrivent et on les stocke provisoirement. [...] On a créé ça parce que sinon ce serait un peu violent... si on les déversait automatiquement dans les portefeuilles des conseillers, ils auraient l'impression de ne pas avancer, de ne jamais finir leur travail » (Josiane, pilote 1^{er} niveau, T) ; « Tous les matins, Maria extrait les réclamations du portefeuille [du centre] et les attribue aux [résolveurs]. On essaie de faire en sorte qu'ils en aient 15-20 dans leur boîte en permanence, comme ils en ont 5 ou 6 à traiter par jour, comme ça ils en voient le bout [...]. C'est pas une consigne, mais je crois qu'on est pas mal à faire ça... Sinon t'imagines, toujours des réclas ? Ça décourage. » (Christine, 2^e niveau, T).

Ainsi, les réclamations ne sauraient être distribuées à flux tendu, à mesure qu'elles arrivent. L'établissement d'un stock intermédiaire permet au pilote de conserver la main sur le

en priorité à ceux qui montent en compétence sur les réclas écrites, après y a le 2, c'est un peu entre les deux mais en général j'essaie de mixer entre du 2, du 3 et du 1 pour équilibrer leur productivité. [...] quand je vois qu'ils sont trop "ric-rac" sur la prod parce qu'ils ont des dossiers trop complexes, ils me le disent et j'essaie de compenser par des trucs un peu plus simples pour pas non plus trop les pénaliser. Donc on essaie de gérer comme ça mais souvent, les gros dossiers complexes, c'est souvent les mêmes personnes parce qu'ils ont déjà de l'ancienneté dans la boîte, et ils savent faire un peu plus de choses » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

débit de réclamation qui parviennent dans les « portefeuilles » individuels, sans quoi les résolveurs auraient l'impression – inverse aux danaïdes, mais tout aussi désagréable – de vider un tonneau se remplissant continuellement. Sans l'intermédiaire que constitue le pilote, le travail de résolution ressemblerait à un châtiment prononcé par un dieu grec.

En outre, la gestion des stocks opérée par les pilotes participe de la tenue des objectifs de délais et de satisfaction. Des stocks trop garnis obligent à un raccourcissement des délais et une baisse de la qualité de traitement. Des stocks insuffisamment fournis font augmenter la durée moyenne de traitement (DMT) :

« Aujourd'hui [dans notre service], on est autour, on est entre 130 et 200 réclamations traitées par jour. Selon ce qu'il y a dans les stocks – selon le personnel qu'on a aussi, parce que il y a des périodes de congés où il y a moins de monde –, mais selon le stock : s'il y a pas de stock, on va moins vite. Parce qu'on a moins de choses rapides et plus de choses qui sont en enquête, où il faut aller chercher des informations. Ça se gère comme ça. Sachant qu'après, nous, on a ce qu'on appelle nos stocks. Qui vont entre 250 réclamations, quand on est vraiment bas, et 1000 quand on a des pics. Voilà. Et dans l'analyse, on se rend compte, que quand on dépasse les 500, on fait baisser notre qualité. Il faut qu'on évite de dépasser 500 et qu'on soit pas en dessous de 250. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

L'activité ne consiste pas simplement à *répartir* les réclamations entre les résolveurs, mais à veiller sur l'ordre dans lequel ces affaires sont traitées. Energie et Télécom sont tenus par des délais de traitement au-delà desquels le client peut légitimement accéder à un niveau de recours supérieur (généralement, 30 jours). Le but du jeu consiste à traiter ces réclamations avant que le délai ne soit dépassé et autorise, *de facto*, le client à accéder à l'étape suivante. Le pilote va donc s'employer, en établissant un ordre de distribution, à accélérer la circulation de certaines réclamations. L'établissement d'un stock intermédiaire permet donc aussi d'organiser l'ordre de traitement. Le pilote s'appuie sur prioritairement sur l'âge de la réclamation et en distribue la plupart par « ancienneté¹ ». Par ailleurs, certaines affaires revêtent, aux yeux des pilotes, un caractère urgent qui invite à les traiter en priorité. Elles sont alors distribuées en priorité, indépendamment de leur ancienneté :

« Moi, en général, je distribue par ancienneté, parce qu'il faut quand même qu'on traite sous 30 jours les réclamations écrites, donc j'affecte par ancienneté [...]. Urgent c'est quand il y a côté impactant pour le client, par exemple une coupure. Quand c'est urgent,

¹ « Moi je m'occupe que des réclas à S+2 [i.e. dont la date d'échéance est dans deux semaines] parce qu'à S+3, on a encore un peu de temps » (Noémie, pilote, Energie).

ben là on regarde pas la date, on distribue en priorité à un conseiller pour que ce soit traité ». (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

Mais l'urgence ne se résume pas au risque de coupure ou de relance pour le client. La circulation antérieure de la réclamation a aussi son importance :

« Si c'est du très urgent parce que [le client] a écrit plusieurs fois, donc ça on affecte en priorité. On a aussi les réclas deuxième niveau qui nous redescendent, c'est-à-dire que le client a écrit directement au médiateur et n'a pas eu de réponse [parce qu'il n'avait pas respecté le circuit de recours qui aurait rendu sa réclamation recevable]. Donc là on a 20 jours pour répondre et donc quand ça arrive, même si on vient de l'avoir, en général je les distribue en priorité. » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

Au second niveau, la *provenance* de la réclamation compte : elle fait varier les délais de traitement attendus. Chez Energie, les réclamations VIP doivent être traitées en 15 jours, les dossiers de Médiation doivent être montés en 7¹. Ainsi, le statut du réclamant, saisi à travers la catégorie grossière de « VIP² », peut avoir une incidence sur l'ordre de distribution des réclamations.

Les réclamations puisées.

Dans certains services (1^{er} niveaux T, 2^e niveau E), les résolveurs peuvent puiser directement les affaires dans un portefeuille commun selon un principe « d'auto-affectation ». Le régime des réclamations puisées autorise la *sélection* des affaires. En ce cas, les motifs d'affectation peuvent être variables et concerner l'état mental du client, réhabilitant le mécontentement comme un critère d'orientation³ ou être simplement liés aux limites des capacités des résolveurs :

Aude_8E : Aude cherche une affaire dans la GED : « je ne vais pas les prendre trop “just” [au niveau du délai d'échéance] parce qu'après si j'arrive pas à la traiter... ». Elle en sélectionne une qui semble porter sur la « qualité de fourniture ». Le client assure ne pas être alimenté en 220 volts. Aude va sur SGE. ErDF est venu pour constater le fait. Le client réclame une copie des différentes réclamations orales. Aude en parle à Loïc : « Ouais ben il y a droit. Mais après je sais pas comment tu vas pouvoir lui faire... peut-

¹ Lorsque le Médiateur se saisit d'une réclamation recevable, il demande à l'entreprise concernée par les plaintes une série d'éléments d'information sur le dossier client réunies en un « dossier de Médiation ».

² Le VIP est, selon Myriam, principalement défini par son impact médiatique et sa proximité avec le Président de l'entreprise.

³ « (À propos d'un courrier injurieux) Oulah, il a l'air vénère lui. Je vais pas prendre celle-là. [C'est un critère ça ? Si le client a l'air très énervé, tu prends pas ?] Dans ce cas-là, oui. Je suis pas assez payé pour me faire insulter ! » (Céline, 2^e niveau, E).

être une capture d'écran mais ça va faire dégueulasse ». Aude essaie quelques manipulations. Puis renonce : « ça me soule, je vais pas faire ça ». Elle choisit une autre réclamation dans la GED.

Parce qu'il autorise le choix, le régime des réclamations puisées est vicié par ce que Vincent (pilote, 1^{er} niveau, E) nomme la « stratégie du pourrissement » : les résolveurs ont tendance à sélectionner certaines réclamations et à laisser les autres, plus compliquées ou moins stimulantes, « pourrir » dans leur portefeuille. Le même phénomène s'observe chez Télécom. Il constitue une des justifications de l'activité de pilotage perçue comme une façon de réactualiser l'impératif de rendement :

« Aujourd'hui les [résolveurs], ils prennent les dossiers comme ça, d'accord ? Avec l'arrivée [d'un autre centre d'appel] à la rentrée, ça va devenir compliqué. Parce que si tout le monde s'amuse à prendre les réclamations en fonction de la complexité... tu ne peux pas éviter à un moment une donnée comportementale : "je vais prendre la réclamation la plus simple". Ça on se le dit entre nous, mais c'est la vraie vie, et puis c'est *humain*. Sauf qu'à un moment donné, ça peut pas fonctionner comme ça [...]. Donc moi l'idée, avec le pilotage, c'est d'arriver à donner une *rythmique* de productivité et, un petit peu, d'*industrialiser* l'activité réclamations. » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

Pour Damien (RE, 1^{er} niveau, T), cette stratégie du pourrissement serait moins liée à une préférence anthropologique pour la facilité qu'à un effet des attentes hiérarchiques en matière de DMT. Sans sortir du régime des réclamations puisées, les tentatives de prévention de la stratégie du pourrissement peuvent passer par un relâchement des contraintes pesant sur le travail :

« Il y a des réclas qui sont compliquées. Dures à traiter. Et on les laisse vieillir dans le portefeuille. On traite celles qui vont vite. Parce que c'est la DMT qui met cette pression-là. Depuis que j'ai plus cette pression-là¹, naturellement, ils les prennent plus dans l'ordre. De toute façon, sélectionner, ça dure qu'un temps : il faut toutes les faire. Et comme il y a pas la pression du truc, et qu'on est plus sur la qualité... Si on laisse traîner la qualité, elle se perd. Si le gars a attendu trente jours, on a beau être bon, il a quand même attendu trente jours. C'est [une chose] en plus à désamorcer. Du coup, ils les prennent plus dans l'ordre. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

¹ A titre d'expérience, Damien a décidé de ne pas fixer d'objectif de durée moyenne de traitement à son équipe pendant 1 an.

Distribuées ou puisées, les réclamations parviennent ainsi sur le bureau du résolveur. A partir de ce moment, il peut se mettre à enquêter.

2. L'enquête et le jugement.

Pourquoi enquêter ? Dans le cadre goodmanien, le résolveur ne doit-il pas se fier au client, se contenter de résoudre son problème et réparer le préjudice subit à la hauteur de la perception de celui-ci, selon cette conception du travail de traitement se cristallise dans le principe de « confiance a priori », promu à partir des années 1990 chez Télécom, des années 2000 chez Energie, et qui sera régulièrement réactualisé au cours des années suivantes ? En fait, aucune observation du travail de traitement n'a permis d'attester de l'existence de telles pratiques : tous les résolveurs, sans exception, vérifiaient les informations que leur donnaient les clients, traquaient les sens cachés, essayant d'accéder à la « réalité » des faits dénoncés. Pourquoi constate-t-on la persistance des pratiques d'enquêtes et de jugement ?

La confiance a priori : une injonction impossible ?

Le principe de la confiance a priori suppose que des « attentes » du client conçues comme une disposition, préexistant à la relation de réclamation, que le client se contenterait d'*exprimer* à l'occasion du contact. Les organisateurs misent sur leur caractère raisonnable contre des résolveurs, enfermés, selon eux, dans le confort des procédures et des représentations tronquées du client :

« Dans la posture réclamation, on leur a dit : “mais pourquoi vous demanderiez pas au client ce qu'il veut ?” (*elle étouffe un cri, imitant un résolveur*) “Comment ça ?!” Parce qu'aujourd'hui, ils ont des procédures très, très, très détaillées qui les enferment un peu. Et ça les rassure... de se dire pour tel problème, tu fais tel truc, et donc le dédommagement, il sera entre tant et tant. Voilà, donc ça manque un peu de naturel. Et donc on lui dit : “mais pourquoi vous demanderiez au client ce qu'il veut ?” ; “il va nous demander trop !” ; je dis : “vous avez essayé ?” Voilà, et en général, le client, s'il lui manque deux euros, il veut deux euros. » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T).

Le principe de « confiance a priori », qui incite le résolveur à *ne pas chercher à vérifier à tout prix* ce que dit le client, se décline ainsi sur un autre mode : non seulement il convient de croire la présentation du problème du client mais il convient aussi de se ranger à sa proposition en matière de réparation. Mais il se heurte à plusieurs contradictions : ainsi que le souligne les responsables d'équipe, tout demande peut se confronter à des contraintes de faisabilité. Dès lors, pour Sylvie (RLP 1^{er} niveau, T) : le résolveur doit « aussi savoir dire non ». Cela implique de savoir « sentir le client » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T), de le « jauger » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E). Cela implique aussi de calculer :

« Le service national consommateur, sa première mission, effectivement, c'est de réconcilier le client avec l'entreprise, mais ceci étant, ce n'est *pas* de le réconcilier à *n'importe quel prix*. Deuxième mission qui est connexe à la première, c'est de les réconcilier *tout en préservant les intérêts financiers de l'entreprise*. » (Henri, directeur 2^e niveau, T).

Ainsi, la promotion de la « confiance a priori » n'annule ni le jugement ni l'enquête : les compétences judiciaires du résolveur constituent toujours un rempart contre les demandes excessives ou illégitimes. Mais si ces compétences ne peuvent se référer aux procédures, rendues incomplètes ou inadaptées par le cadre goodmanien, sur quoi reposent-elles ? Comment le résolveur est-il en mesure de décider ce qu'il doit faire face à chaque problème ?

2.1. « Savoir à qui on a affaire » : portrait du client en réclamant.

Les jugements que les résolveurs portent sur les affaires engagent souvent leur représentation du client en tant que réclamant¹. Le réclamant partage quelques caractéristiques propres aux clients en général : il peut être un « bon » client, si jamais le « chiffre d'affaires » indiqué dans son dossier, exprimant la somme dont il s'acquitte mensuellement en paiement du service, est suffisamment élevé ; il peut être un client « fidèle » lorsque la date de souscription de son contrat est suffisamment ancienne ; il peut venir d'un quartier riche ou pauvre, maîtriser correctement le langage ou non, parler avec un accent trahissant ses origines géographiques ou sociales².

Mais certaines caractéristiques prennent une plus grande importance que d'autres au moment de juger de la valeur d'une réclamation. Jean-Yves Trépos relevait déjà ces catégories spontanées qui, écrivait-il, « ont une grande importance », en tant que modes de classement, « dans la mesure où elles peuvent peser sur les réponses à faire³ ». De la même manière, les résolveurs s'appuient sur des éléments ayant pour vocation de brosser un portrait du réclamant leur permettant de juger le bien-fondé de sa plainte. Ainsi, les caractéristiques du réclamant ne sont pas considérées pour elles-mêmes, mais en tant qu'elles peuvent avoir une incidence sur le sens accordé à la démarche de réclamation : l'objectif général est de distinguer les réclamants de « bonne foi » de ceux de « mauvaise foi ». En l'occurrence, le doute porte sur deux qualités

¹ Les formes de catégorisation d'autrui sont l'objet d'une grande attention de la part de la plupart des études sur la relation de service. Voir, par exemple : Hanique, F., 2004. *Op. cit.* ; Weller, E., 1999. *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Desclée de Brouwer, Paris.

² L'accès aux différents attributs du client est limité par les conditions concrètes de la rencontre. Les résolveurs ne disposent que de quelques informations disponibles dans le dossier client : ils connaissent l'adresse du client, la date de souscription de son contrat, le prix de son abonnement et ont accès aux commentaires rédigés par des conseillers-clientèle lors de contacts antérieurs. Le reste est généralement déduit de l'interaction.

³ Il donne comme exemple : « Il faut bien que les pré-retraités s'occupent, alors ils écrivent » ; « Les Maghrébins sont assez enclins aux lettres de menace ». Trépos, J.-Y., 1991. *Op. cit.*,

principales à la base de l'élaboration des modèles de gestion de la réclamation : la compétence et l'honnêteté du réclamant.

Le soupçon d'incompétence.

A en croire les résolveurs, il serait stupide d'envisager *a priori* que tous les clients sont également en mesure de maîtriser les usages des produits et les termes des échanges qu'ils réalisent. Dans le cas de la réclamation, ce soupçon d'incompétence fait naître un doute sur le caractère plus ou moins fondé de la plainte : dans quelle mesure celle-ci peut-elle être imputée à un véritable manquement de l'entreprise ou à l'incompétence du client ?

L'incompétence du client peut se manifester de diverses manières. Une des formes les plus couramment rencontrées consiste en un manque de suivi des affaires domestiques. Les délais dans lesquels les clients *réalisent* les problèmes qu'ils rencontrent sont souvent objet d'indignation professionnelle. Ainsi de l'affaire **Karima_1E**, dans laquelle un client appelle pour un compteur qui dysfonctionne depuis 2011 : « Et il s'en rend compte qu'en 2014... ». Les mêmes indignations se retrouvent chez Telecom :

Mehdi_1T : Un client prélevé de 39,77 € en mai 2014. Il attribue ce montant à sa ligne fixe. Or il a résilié sa ligne fixe Télécom depuis décembre 2012... Après vérification de Mehdi, c'est en réalité son abonnement internet, lui aussi résilié, qui continué « à courir » pendant 1 an et demi. Mehdi : « Le client il met autant de temps pour s'en rendre compte ?! Enfin...¹ ».

« Nous, ça nous paraît dingue, enchérit Philippe (2^e niveau, T) : on a des gens qui nous appellent parce qu'ils payent depuis 3 ans, 5 ans, 10 ans pour un abonnement qu'ils sont censés avoir résilié. Moi, personnellement, j'épluche mes relevés à la fin du mois. Mais apparemment, il y a des gens qui le font tous les 5 ans ! » Cependant, et comme le « enfin » résigné de Mehdi le suggère, cette forme d'incompétence ne porte pas nécessairement à conséquence pour l'issue de la réclamation. L'inattention de la clientèle étant la règle et la vigilance l'exception, les résolveurs n'en tiennent généralement pas rigueur au client. Cependant, lorsqu'elle prend des proportions trop importantes, l'incompétence domestique fait peser une part de responsabilité sur le client, ressuscitant, sous une forme édulcorée, le principe du *caveat emptor*. Le même Mehdi fut saisi d'une affaire dans laquelle un client se plaignait d'être toujours prélevé en 2014 de son abonnement de téléphonie fixe qu'il avait pourtant résilié en 2006². En ce cas, c'est la règle qui vient décider à partir de quelles proportions la négligence devient coupable :

¹ On retrouve des indignations identiques dans **Bernard_3T** et **Daphné_3T**.

² **Mehdi_2T**.

« Alors nous, par contre, on peut rembourser jusqu'à 5 ans en arrière. [*Mais lui ça fait 8 ans...*] Oui, mais il fallait se réveiller avant aussi ! [*Alors 5 ans c'est le délai au-delà duquel le client est jugé responsable de ses pertes ?*] Ben... c'est les consignes en fait. Nous on peut rembourser jusqu'à 5 ans en arrière. » (Mehdi, 3^e niveau, Telecom)

La négligence n'est pas la seule marque d'incompétence dont peut faire preuve le réclamant. Elle se manifeste aussi à travers la mauvaise maîtrise du vocabulaire professionnel. En dépit des efforts de formation prodigués par les entreprises¹, les clients se montrent régulièrement incapables de décrire une situation dans les termes adéquats. Confondant les mots et les unités de mesure, les demi-savants donnent à leurs plaintes des tournures qui produisent un effet comique sur le connaisseur : « vous me comptez trop d'ampères ! » ; « est-ce que j'aurai encore la boîte pour le wi-fil ? ». Ce manque de maîtrise du vocabulaire participe de la méfiance à l'égard des informations fournies par la clientèle².

Le postulat d'incompétence peut d'ailleurs transformer la compréhension que les résolveurs ont des affaires. L'issue de l'extraction du problème peut s'en trouver modifiée : s'il n'est pas impossible que le client rencontre effectivement un problème, il se peut aussi que son jugement soit troublé par son incompétence. Le courrier de M. Bourrat traité par Sophie (1^{er} niveau, E), par exemple, paraissait clair : il refusait de payer les quelques centimes supplémentaires, « dû à l'augmentation des taxes » précisait-il, indiqués dans sa facture. L'interprétant à l'aune du postulat d'incompétence, Sophie y voit essentiellement un manque de compréhension des règles de facturation. Elle se propose logiquement de faire œuvre de pédagogie ; écrite, de surcroît³. En ce cas, l'incompétence présumée du réclamant est aussi ce qui permet au résolveur de trouver quelque chose à faire : étant dans l'impossibilité de changer les règles de facturation, ni même de rembourser légitimement la part des taxes au client, Sophie s'en trouve réduite à expliciter les règles qui contraignent l'activité de facturation.

Dans tous les cas, l'incompétence présumée du client incite le résolveur à se mettre « à son niveau », « à le mettre en situation », « à reprendre les bases ». Les présomptions d'incompétence ne sont pas partagées également entre tous les clients. En la matière, les préjugés géographiques et sociaux jouent à plein et fournissent souvent une première approximation de la compétence présumée du client, comme chez Aude, qui pense avoir repéré une constante :

« Tiens sociologiquement c'est intéressant : quand on voit des appels ou des courriers qui viennent du Nord ou des Vosges, on sait que voilà, le mec au bout il va rien comprendre. Tu lui expliques la même chose qu'à un autre, mais il va pas la

¹ Très tôt, les organisateurs des services réclamation ont cherché à former les clients à la pratique de la réclamation. Cf. Chapitre 2.

² Cf. infra, « 2.2. Constitution d'un espace d'enquête : réunir les informations pertinentes.

³ « [L]à, par contre, je fais pas par téléphone parce que de toute façon ça durerait super longtemps et, à la fin, il faudrait écrire » (Sophie, 1^{er} niveau, E).

comprendre. [...] Il faut s'adapter à son interlocuteur quoi. Du haut, jusqu'en bas de la société. Et c'est vrai que les gens du Nord et des Vosges... Il faut bien les mettre en situation quoi¹ ! » (Aude, 1^{er} niveau, E).

La réclamation révèle souvent les inaptitudes du client, faiblement investi, mal informé et peu rigoureux. Ce faisant les résolveurs retournent la proposition, largement relayée par les organisateurs, consistant à justifier le traitement des réclamations par l'existence de « clients experts² », des « consommateurs de mieux en mieux informés³ » : les formes concrètes que prend la tâche de résolution trouvent plutôt leur origine dans une représentation du réclamant comme *incompétent potentiel*.

Le soupçon d'opportunisme.

Aux yeux des résolveurs, la réclamation n'est pas nécessairement la démarche pétrie de bonnes intentions collaboratives dépeinte par Hirschman⁴. Elle est *potentiellement* empreinte d'une forme d'opportunisme exploitant la moindre asymétrie d'information qui évoquerait plutôt l'anthropologie de la « *human nature as we know it*⁵ » sur laquelle se fondent les analyses de Williamson ou d'Akerlof⁶. Pour Gilles, certains réclamants sont « des vicieux », dont il « faut se méfier » (3^e niveau, E). Caroline partage son sentiment : « quand il y a une faille, le client l'exploite... c'est *humain* » (1^{er} niveau, E).

La vénalité de la clientèle est notoire. Elle est largement relayée par les managers de proximité. Considérant les résultats d'une enquête montrant un différentiel significatif de satisfaction entre les réclamants ayant reçu un geste commercial et les autres, Myriam en déduit

¹ On trouve la même proposition chez le médiateur interne (3^e niveau, E), sous une forme euphémisée : « une chose qui est extrêmement importante quand on fait de la médiation sur la base de dossiers et la façon dont on travaille ici, c'est une capacité de synthèse de l'ensemble des éléments qu'on peut étudier et aussi des facilités de rédaction, en s'adaptant à la personne qu'on a en face de soi, enfin pour laquelle on traite le dossier. Typiquement *il faut savoir lire entre les lignes*, et en fonction de ce qu'on lit justement entre les lignes, ça nous donne des orientations sur la façon dont on va rédiger. Est-ce qu'il faut être extrêmement précis sur certains points ou au contraire rester très simple ? [...] est-ce que on s'adresse à une dame de 70 ans qui a des difficultés de compréhension sur sa facture, par exemple, ou qui a besoin de choses vraiment extrêmement simples et qui soient à sa portée, ou alors est-ce qu'on s'adresse à un ingénieur qui a fait un tableau Excel pour reconstituer toutes ses factures ? Voilà, c'est savoir à qui on s'adresse et comment est-ce qu'il faut s'adresser à lui justement, de telle sorte qu'on soit le mieux compris. » (Catherine, 3^e niveau, E).

² Les organisateurs aiment à raconter l'histoire de Norio Ohga : au début des années 1950, un jeune homme nommé Norio Ohga, diplômé de l'université d'art de Tokyo, écrit à l'entreprise qui deviendra Sony pour se plaindre de la qualité d'enregistrement de leurs magnétophones cassettes. Sa critique est si poussée et ses suggestions si pertinentes qu'il est contacté par les cofondateurs de Sony qui lui proposent un poste. Il sera à l'origine du développement du « *compact disc* » (CD) et deviendra président de Sony dans les années 1980.

³ « Satisfaction et réclamation », Energie, octobre 2011.

⁴ Cf. chapitre 1.

⁵ Williamson, O. E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New-York, p. 3. La formule est empruntée à Knight, F. H., 1964 [1921]. *Risk, Uncertainty and Profit*. Augustus Kelley, New-York, p. 270.

⁶ Ainsi que le relève Hirschman, dans cette littérature, « opportunisme » et « malhonnêteté » sont largement synonymes. Cf. Hirschman, A. O., 1986. *Op. cit.*, p. 68-69.

« que les gens réclament avant tout du fric¹ ». Même en partant du principe que cette attente est légitime, elle entretient un cercle vicieux d'augmentation des exigences qui rend le travail problématique : « Le problème c'est que les clients ont un appétit vorace et que, comme on accède à leur demande, leur appétit grandit. Et l'appétit vorace grandit plus vite que notre capacité à le satisfaire. » (Maria, 2^e niveau, T). La vénalité pousse les clients à réclamer « au cas où », prenant le problème rencontré comme une occasion d'enrichissement et le traitement comme un jeu dans lequel ils n'ont souvent « rien à perdre ».

Cette anthropologie ambivalente est parfois mise en rapport avec un contexte socio-économique plus large : les résolveurs ne tiennent pas nécessairement les réclamants pour responsables de leurs vices et les services réclamations offrent un point de vue privilégié sur les évolutions sociales qui les génèrent. Ainsi pour Maria, si « les gens deviennent des plus en plus procéduriers », c'est parce qu'ils y sont encouragés par un « système² ». Des objets politiques, comme la « crise économique », sont supposés engendrer des effets directs sur le comportement de la clientèle³.

Les pratiques de traitement, en tant que rapport opératoire au monde, sont aussi des lieux où se forment des conceptions (politiques) du monde. Celles-ci ont une incidence sur la manière dont les résolveurs conçoivent leur métier et son utilité à l'échelle de l'entreprise mais aussi, parfois, plus largement, à l'échelle sociétale. Par ses enquêtes, le résolveur doit « pister les roublards » (Daniel, 1^{er} niveau, E), « les profiteurs » (Anaïs, 1^{er} niveau, T), ceux qui, à l'instar des « assistés » des discours politiques, « abusent du système ». A l'inverse, le résolveur peut reconnaître une forme d'opportunisme légitime, dans certaines sollicitations :

Laura_1E : Une dame sollicite, par courrier, un délai de paiement (DP). Problème : normalement on ne peut les accorder que sur une « facture fraîche » pas sur un cumul

¹ L'enquête montre que 24 % des clients passés par le 2^e niveau d'Énergie sans avoir reçu de geste commercial se déclaraient satisfaits, contre 48 % de ceux qui avaient reçu un geste : « C'est édifiant. [...] Tu vois que les gens réclament avant tout du fric. Pour piloter la sat, il nous faut du geste co puisque les clients le revendiquent. [...] Ça pourrait peut-être faire fléchir Jean-Marie A. [N+2] qui a une position très... moins commerciale disons et qui est assez strict sur les gestes co. » (Myriam, directrice 2^e niveau, E).

² « Je ne sais pas si c'est l'influence américaine qui veut ça mais le français est de plus en plus râleur. [...] Et puis avec la crise, les gens veulent quoi ? Du fric. [...] Mais même au niveau politique : il y a 20 ans, la gauche, c'était donner du fric aux gens pour qu'ils ferment leur gueule. [...] C'est comme les scandales médicaux, financiers : on vend vite, on fait pas le test – je vois les prothèses PIP, les trucs comme ça – et l'autre côté, les gens réclament, à différents niveaux et je dis pas que c'est mal mais c'est un système qui fonctionne comme ça. [...] On vit dans une société – alors moi je suis très cynique sur la société – mais on incite les gens à râler : “Râlez ! C'est comme ça que vos problèmes s'arrangent parce qu'on vous file de l'argent pour que vous fermiez vos gueules !” » (Maria, 2^e niveau, T) ; « Il y a aussi une chose c'est – en étant un petit peu caricatural – qu'on assiste quand même à une sorte d'américanisation de notre société qui fait qu'il y a plus de cas à traiter, avec des avocats, des demandes de dédommagements exorbitants, et j'en passe. » (Henri, directeur 2^e niveau, T).

³ « Les budgets ont dû se serrer malgré tout. C'est ce qui se dit partout. Ça se sert même ici, chez nous, à la campagne. Mais dès le moment où on est plus impacté sur sa vie personnelle, à un moment donné on devient, si c'est plus dur, on devient moins... Les gens s'ils sont blessés ou mal, ou en difficulté, ils ont plus de mal à prendre de la hauteur. Et du coup, ils vont essayer de grappiller quitte à devenir malhonnêtes moralement. Parce que pas le choix. [...] Mais je pense que c'est normal, quand on est en difficulté, d'être plus malsain. Et c'est *humain*. » (Damien, RE 1^{er} niveau).

de facture. Or, ici c'est le cas. La cliente était au Tarif Première Nécessité¹ lorsque son fils vivait avec elle. Elle ne l'est plus. Cette mise à jour de sa situation contractuelle a généré une résiliation, donc une facture de régulation et une mise en service. Commentaire de Laura : « ça fait beaucoup... ».

Laura décide d'accorder le DP « exceptionnellement » : « c'était soit ça, soit rien pour la cliente. Elle est seule, elle a une petite retraite, c'est lamentable le système français. Elle a demandé des aides sociales mais sans enfant, elle n'y a plus droit. Alors à titre exceptionnel... [...] ça fait partie de nos engagements : aider les clients en difficulté passagère. »

Par une sorte de transfert, ces dimensions politiques, qui pourraient ne passer que pour des éléments de contextes, deviennent progressivement un objet de travail. Les résolveurs ne se contentent pas de constater le monde, ils peuvent y prendre, à l'occasion du travail de résolution, une part active. Comme les caissières étudiées par Isabelle Ferreras, les résolveurs développent ainsi un rapport *expressif* au travail dans lequel le travail sert de support à une expérience politique².

L'adaptation de la vigilance du résolveur se doit d'être permanente : en matière de filouterie, les clients peuvent se montrer particulièrement inventifs. A ce titre, l'opportunisme des réclamants fournit régulièrement au résolveur l'occasion de produire de belles enquêtes et d'exercer ses compétences judiciaires en sondant la « bonne foi » du client. Même s'il arrive que le résolveur n'en saisisse pas tout de suite les tenants et les aboutissements, les comportements déviants sont souvent lus comme des tentatives de fraude :

« C'est un client qui veut partir au deuxième niveau, et qui veut passer devant les tribunaux, parce qu'on lui a débité plusieurs sommes sur son compte et il dit qu'il a jamais signé ses TIP. Et donc suite aux recherches – parce que Fatima [1^{er} niveau, E] a fait des recherches – on a bien les TIP mais ils sont pas datés et pas signés. Donc je pense que là, on n'est pas bons. [...] Je comprends pas ce qu'il a fait, le client... il l'a fait exprès : il l'a mis dans l'enveloppe quand même, on l'a pas reçu pour rien... Je pense qu'il est filou, mais bon... y a 1 000 euros, y a plusieurs TIP en plus... mais si c'est pas signé on n'est pas censé l'encaisser... Je pense que c'est pas bon. [...] C'est la première fois que j'ai un cas comme ça. Il faut que je fasse remonter l'information au national, si jamais on a d'autres cas, qu'on soit vigilant. » (Lisa, pilote, 1^{er} niveau, E).

¹ Le Tarif Première Nécessité est réservé aux clients aux ressources économiques faibles. Il garantit un tarif préférentiel sur l'énergie consommée.

² Ferreras, I., 2007. *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Presses de Sciences Po, Paris.

Sous ses formes les plus abouties, le client peut jouer avec les instances pour tenter de maximiser ses gains. Loïc (2^e niveau, E) a rencontré monsieur F. lors d'une tentative de conciliation au sujet du prélèvement d'un montant de 549,12 euros que le réclamant jugeait erroné. Après modification, il ne devait plus que 200 euros et un geste commercial de 110 euros lui avait été accordé. Mais, insatisfait, il épuise les recours internes, va jusqu'au MNE puis finalement, assigne Energie au tribunal. Loïc : « Je pense que ça aurait pu se régler autrement, après c'est lui qui a voulu que ça se règle comme ça... Moi [lors de la conciliation] je lui avais proposé 400. Ça les valait pas mais si ça pouvait nous éviter une procédure... il m'a dit : "non, je veux 4 000. Si je les ai pas, je pourrais peut-être avoir 2 000" ». Les problèmes rencontrés par les clients ne sont donc pas les seuls à être singuliers : les tentatives de resquille peuvent aussi s'avérer particulièrement originales et justifient l'expertise d'un intervenant humain. Elles permettent sporadiquement au résolveur de briller sur une scène interne, qui vaut souvent plus à ses yeux que l'espace réduit de la relation de service.

Le réclamant professionnel.

Le *réclamant professionnel* constitue une figure archétypale du client opportuniste. A la fois opportuniste et compétent, le « réclamant professionnel » dépeint par Rosa (2^e niveau, T) est un redoutable « parasite » pour qui réclamer est devenu « un métier », un moyen de « gagner de l'argent ». Pour certains, « c'est devenu presque un plaisir ». Evidemment, précise-t-elle, les clients « ne sont pas tous comme ça. Il y en a qui râlent et qui ont raison. [...] Et on essaie d'améliorer nos processus pour ce genre de client mais le problème c'est qu'on satisfait aussi les autres, les "parasites", entre guillemets¹ » :

« Je vais être assez brut de fonderie : il y a des clients qui veulent récupérer de l'argent. J'irai même jusqu'à dire qui en font un *métier* de réclamer et d'assigner [Télécom]. Lors d'une audience, qui était consacrée spécialement à une cliente, il y avait 7 dossiers : il y avait son propriétaire, sa banque, l'entreprise qui faisait son ménage, il y avait moi... enfin c'était une séance spéciale madame Machin quoi. Enfin y a des gens qui sont de très mauvaise foi et qui essaient de récupérer de l'argent en se disant [...] : "je vais demander un certain montant et on va finir par m'accorder quelque chose". Donc moi je n'aime pas trop cette attitude-là. » (Ronan, chargé d'assignation, T).

¹ « Est-ce que tu as vu qu'on était généreux chez Télécom ? [...] Tout ça [les excuses, les gestes commerciaux] c'est dans le cadre de nos objectifs. En fait, on augmente la satisfaction de nos clients. [...] Mais on est vigilant. On fait attention aux petits malins, les réclamants perpétuels... un mec qui réclame trop, au bout d'un moment, on trouve ça suspect... » (André, 1^{er} niveau, T).

Le résolveur, qui se propose de le détecter, reconnaît le réclamant professionnel à la récurrence de ses réclamations¹. Il le reconnaît aussi en ceci que, ayant intégré les plafonds des juridictions en matière de mesure financière, il cherche à maximiser ses gains : « quand il demande 4 000, on est sûr que c'est de mauvaise foi et qu'il fait ça pour gagner de l'argent. On voit 4 000 [plafond du tribunal civil], on voit 10 000 [plafond du tribunal d'instance], on sait que c'est de mauvaise foi. » (Ronan, chargé d'assignation, T). Ainsi, contrairement à ce que suggèrent Laurence Ross et Neil Littlefield², en matière de réclamation, le *repeat player* dépeint par Galanter n'est pas avantagé : il constitue une figure traquée et contrôlée.

L'encadrement opérationnel, sans nier l'existence de tels clients, demande aux résolveurs de ne pas tenir compte du profil du réclamant : « des clients qui vont revenir plusieurs fois, des clients qui sont foncièrement de mauvaise foi : effectivement le [résolveur] on lui demande de “manger son chapeau.” C'est ce côté-là où effectivement ça demande une certaine – entre guillemets – “maîtrise de soi.” » (Henri, directeur 2^e niveau, T). Mais ces injonctions ont peu de prise : en dernière analyse, les résolveurs sont maîtres de leurs décisions. Dans les affaires recensées, le soupçon d'opportunisme avait une grande incidence sur le sort réservé à la réclamation. Dans les cas limites, lorsque les soupçons sur un réclamant sont trop prononcés, ce qu'il réclame ne compte plus :

Stéphane_1T : Stéphane a « été alerté » par le pôle juridique sur le dossier d'une dame qui menaçait d'assigner Télécom (sans le faire pour autant... le contact a donc été transmis au SNC). Elle est client professionnelle, dans la location de chapiteaux et sa ligne aurait été résiliée (à tort ?) et attribuée à un particulier sans son consentement. « Soit disant » dixit Stéphane. En cherchant sur le SI, Stéphane découvre que cette ligne n'a pas été attribuée à n'importe quel particulier mais à un monsieur, lui-même entrepreneur dans l'électricité mobile (« un bon complément pour la location de chapiteaux... ») qui vit dans la même commune que la dame. De plus, la réclamation n'est pas « franche », selon le mot de Stéphane : « Attends, c'est trop bizarre ce dossier, elle menace de nous assigner sans vraiment le faire, elle a jamais écrit, comme si elle assumait pas sa demande... non, c'est bizarre ». Elle ne précise pas ce qu'elle réclame, ce qui pourrait s'avérer être une technique pour maximiser ses gains. Stéphane décide donc de l'appeler. Mais sa décision est déjà prise : « en fait je cherche à savoir ce qu'elle veut pour savoir comment lui dire non ».

Cette représentation du réclamant, parce qu'elle implique quelque chose comme une lutte contre l'arnaque à front renversé, peut être lue comme une tentative de protection du soi

¹ **Christelle_2T** : « Ah oui, c'est quand même un habitué de la réclamation. Tu vois là [pour une autre affaire], il avait déjà eu 47 € plus un complément de 20 € en juillet parce que ça lui faisait pas assez... déjà, là, tu vois le client. » ; Elle me désigne un autre montant : le 16 juin, il aurait obtenu 25 € supplémentaires.

² « Complaint handling may be less generous where the consumer is not defined as a repeat player ». Ross, H. L., Littlefield, N. O., 1978. *Op. cit.*, p. 214.

(au sens du *self* anglo-saxon), mobilisée par les résolveurs pour se protéger du sentiment de culpabilité ressenti face à la victime¹. Mais, au-delà de leurs implications psychologiques, ces représentations du réclamant connaissent des traductions pratiques très concrètes : ne pouvant s'en tenir au récit du client, potentiellement vicié par son incompetence et son opportunisme, le résolveur se doit de mobiliser ses compétences de jugement et d'enquête afin d'établir « ce qu'il s'est réellement passé ».

2.2. Constitution d'un espace d'enquête : réunir les informations pertinentes.

Une fois la parole du client recueillie, son profil établi, l'enquête consiste à réunir, au croisement des deux sources que sont le client et le système d'information, les informations pertinentes sur la base desquelles un jugement pourra se produire. Cette étape primordiale constitue souvent une dimension appréciée du travail. Pour Céline (2^e niveau, E), « la partie la plus intéressante de ce travail [de résolution] c'est la *recherche, savoir ce qu'il s'est passé, le découvrir* ». On retrouve ce sens du jeu de l'enquête chez nombre de résolveurs qui, à l'instar d'Emmanuelle (1^{er} niveau, E) « aime[nt] les gros “cacailloux”, comme on dit [...]. Les trucs où il faut chercher, où il faut creuser » ou qui, comme Loïc (2^e niveau, E) « aime[nt] bien tout ce qui est complexe et “prise de tête” » : « C'est bête ce que je vais dire mais des fois on est un peu “FBI.” On enquête quoi. Moi j'aime les histoires où on comprend rien, il faut aller regarder partout pour comprendre. » (Emmanuelle, 1^{er} niveau, E). Le travail de résolution attise la *curiosité*, cette « forme anticipatrice et imaginative de l'attitude vigile » que les ensembles automatisés avait fait disparaître². La propension à la recherche devient même une compétence identifiée grâce à laquelle les résolveurs se voient adresser les affaires complexes. Ainsi de cette histoire d'assurance de téléphone portable que Daphné (2^e niveau, T) s'est vu attribuée parce qu'elle « adore chercher la petite bête, fouiller dans un dossier et trouver ce qui cloche ».

La confrontation à une affaire obscure, qui résiste aux procédures, permet de justifier l'autonomie acquise au nom du principe d'indétermination des problèmes : c'est au nom de l'existence des problèmes complexes et non anticipés que les résolveurs disposent de marges de manœuvre plus importantes, privilège qu'ils vivent comme une reconnaissance de leurs compétences, et qu'ils peuvent actualiser à l'occasion de la confrontation à une *vraie réclamation*. C'est ici que se joue l'utilité des résolveurs. Mais cette tâche est aussi rendue nécessaire par les conditions du contrôle du travail de résolution, dans lequel l'impératif de justification est central. Le résolveur doit pouvoir conférer du sens à un événement auprès du

¹ Goffman relève l'ambiguïté des attitudes des « modérateurs », chargé de consoler les clients réclamants dans les entreprises de services, qui « voient leur propre activité sous un jour qui adoucit les détails les plus pénibles de la situation ». Il souligne la représentation du réclamant qui soutient cette conviction et comment celle-ci leur permet de se protéger « du sentiment de culpabilité en soutenant que le client n'a pas vraiment besoin du service qu'il s'attendait à recevoir, qu'un mauvais service n'engendre pas de véritable privation, et que les réclamations et les plaintes [*beefs and complaints*] sont plus l'effet d'un mouvement d'humeur que du tort subi ». Goffman, E., 1989 [1952]. *Op. cit.*, p. 285.

² Naville, P., 2016 [1963]. *Op. cit.*, p. 140. Sur les rapports entre travail de traitement et automation, cf. chapitre 4.

réclamant qui le met à l'épreuve mais il doit aussi justifier son action auprès de ses encadrants. C'est cette immédiate confrontation à la question « pourquoi ? » qui déclenche le travail d'enquête.

Enigmes et soupçons.

Les réclamations sont le lieu d'expression de l'incompréhension entre le client et l'entreprise. Pour le réclamant, les événements se déroulant dans le « laboratoire secret de la production » se présentent sous la forme de l'énigme. L'entreprise est un lieu opaque, où règnent des règles qui échappent à son entendement : des mensualités qui « augmentent *subitement* » (**Kevin_3E**), des estimations « bizarres » (**Thierry_1E**), des « décisions *incompréhensibles* » que l'entreprise « tente d'imposer » (**Marie_2T**). Il arrive que ces mystères relèvent plutôt du soupçon, lorsque les clients se posent la question du caractère fortuit ou intentionnel du problème qu'ils rencontrent, lorsqu'ils se demandent si le préjudice dont ils s'estiment victimes participe d'un dysfonctionnement ou s'il relève d'une stratégie commerciale. Il arrive donc que cet étonnement soit mis en scène (« quelle ne fut pas ma surprise en constatant... »). Mais il n'est pas toujours feint et il arrive qu'il soit partagé par le résolveur. Les affaires sont pleines de « hasards *étranges* » (**Daphné_1T**), d'événements « bizarres » (**Stéphane_1T** ; **Vanessa_1E**), on y « rencontre des situations *ubuesques* » (Gilles, 2^e niveau, E). Ainsi que le souligne Daniel (1^{er} niveau, E), le résolveur « non plus [...] ne comprend pas tout ».

L'*espace domestique*, entendu au sens lâche comme l'endroit où se déroulent les choses de la consommation, est un lieu tout aussi étrange pour le résolveur. Ce qu'il s'y passe ne peut être reconstruit que sur la base de quelques informations éparses, saisies à travers le prisme d'outils destinés à mesurer une consommation ou recueillir des renseignements nécessaires à la mise en place d'un service. Mais c'est aussi un lieu de soupçon : dans l'affaire **Glenn_4**, un client s'étonne d'une « forte consommation ». Glenn me désigne son adresse et se réfère à un préjugé géographique pour avancer une première hypothèse quant à la consommation : « Eh oui... en région parisienne on consomme plus parce qu'on a des lampes halogènes pour faire pousser "des plantes". C'est en [banlieue] que ça m'étonnerait pas ». Il regarde le lieu sur internet : « Ah non, c'est assez coquet... typiquement, ça, c'est la maison mal isolée. Mais un garage parfait pour la culture ! ». Néanmoins, ces soupçons, qu'ils portent sur l'entreprise ou la maison, ne suffisent pas à résoudre les énigmes : ils ne sont jamais que des conjectures provisoires sur lesquels le travail de résolution ne peut s'appuyer.

« Ce qu'il s'est réellement passé »

Avant toute décision, le résolveur doit donc stabiliser un compte-rendu de la situation sur laquelle il travaille, qu'il pourra utiliser comme base d'inférence et d'action. Celle-ci servira aussi à justifier sa décision, si le résolveur en a besoin, lors d'une procédure de contrôle. Selon

une expression couramment employée par les résolveurs, les conclusions de l'enquête doivent permettre d'établir, à la manière de l'histoire de Von Ranke, « ce qu'il s'est réellement passé¹ ».

La version du client est première, mais en raison des soupçons pesant sur ses motivations et sa compétence, elle ne saurait être prise pour argent comptant. La « fouille » dans le SI sert généralement de contrepoint à son récit, que le résolveur cherche *systématiquement* à recouper, malgré les consignes de « confiance a priori² ». Au stade technologique dans lequel se trouve le travail de résolution, ces vérifications impliquent la manipulation d'un grand nombre d'applications différentes et, par voie de conséquence, des compétences instrumentales élargies³. Elles nécessitent parfois de solliciter un collègue d'un autre service pour ses compétences techniques ou parce qu'il est directement concerné par l'affaire. Lorsque la réclamation dénonce une faute, et qu'un autre service est mis en cause, les résolveurs peuvent ainsi être amenés à confronter les versions au cours de procédures de recueil *ad hoc*⁴.

Parfois, c'est moins la dispersion des informations que la question de leur fiabilité qui pose problème. Le jugement est délicat à établir lorsque le sens des informations recueillies n'est pas certain, à l'instar du déroulement de l'affaire **Daniel_1E** :

Daniel_1E : un client se plaint du montant d'une facture de régularisation éditée suite à sa résiliation. Il est parti chez un autre fournisseur. Il prétend que l'index a été estimé et souhaiterait que l'on redresse sa consommation sur la base des index qu'il transmet. Cette opération n'est possible que si les index ont *effectivement* été estimés. Mais Daniel ne semble pas comprendre le code inscrit à côté de l'index, qui ne ressemble à rien d'habituel. Il appelle le Distributeur mais l'opératrice qui prend son appel hésite : elle ne peut pas transmettre d'information sur un client qui est à la concurrence. Daniel : « Bon. La fille n'a pas envie de se casser le bonnet... Bon... elle va m'obliger à faire une SGE. »

Le client a été résilié pour non-paiement mais, à sa décharge, ses consommations ont été vraisemblablement « très surestimées ». Daniel : « On a fait fort ! Son eau et son chauffage sont au gaz... il a jamais pu consommer autant... » Encore faut-il établir que les index en question sont bien des estimations. Daniel demande de l'aide à Aude pour

¹ On retrouve ce souci d'établir « ce qu'il s'est réellement passé » chez les jurés de Garfinkel. Un utile comparatif pourrait être établi entre ce qui suit et Garfinkel, H., 2007 [1967] « Quelques règles respectées par les jurés dans leur prise de décision ». *Recherches en ethnométhodologie*. Puf, Paris, 187-201.

² Notre corpus ne contient aucune occurrence d'une réclamation n'ayant pas entraîné de vérification.

³ Cf. chapitre 4.

⁴ Ainsi des réclamations mettant en cause l'intervention d'un technicien : « On a mis une action en place au mois d'octobre, novembre, avec les collègues des UI, chaque fois que j'ai ce genre de réclamations j'ai demandé aux 2 équipes de me faire un mail, moi j'interviens auprès des 2 UI qui eux vont remonter jusqu'au technicien pour voir *ce qui s'est réellement passé*, qu'est-ce qu'il y a eu, ils vont rappeler le client pour exactement demander ce qu'il se passe. Et puis voir est-ce que c'est toujours la même équipe, est-ce que c'est la sous-traitance, c'est des gens chez nous, qu'est-ce qui ne va pas réellement, un petit peu de nettoyer le terrain avant de mettre quelque chose en place. » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T).

comprendre le code en face des index. Elle cherche sur intranet. Elle ne « comprend pas ». Elle demande à Thierry qui ne comprend pas non plus. Aude : « Le contentieux va gérer le truc. Pour sa récla, comme il a changé de fournisseur, il se démerde avec eux, basta, il va se faire foutre. »

D'après de menus indices disponibles dans l'intranet, il semblerait que les index ne soient pas liés à une relève. Daniel redresse les index « manuellement », sur la base de ceux que lui a communiqués le client. Il rédige un courrier. Daniel : « Bon je lui ai fait son truc mais c'est un mauvais payeur notre garçon... il va se faire jeter par son réseau de fournisseur et il reviendra. »

L'issue n'est pas toujours aussi favorable. Dans PS_3T, les résolveurs achoppent sur une expression inconnue rencontrée dans un commentaire du dossier client :

PS_3T : Une cliente [...] a récemment changé de contrat et voudrait savoir si elle va pouvoir garder son numéro : elle en a besoin. Elle a fait une « portabilité sortante interne », selon les mots du commentaire contenu dans son dossier qui ajoute : « une fiche facilitou a été rédigée ». « Portabilité sortante interne » : l'expression créé un certain émoi. Le mot « portabilité » est d'habitude réservée à des changements d'opérateur. Elle peut être « sortante » lorsqu'un client quitte Télécom ou « entrante » lorsqu'il y vient ; mais que signifie qu'elle soit « sortante interne » ? Les agents conjecturent : sans doute une ancienne ligne professionnelle qui vient en « résidentiel ». RE : « ça m'étonnerait pas que ce soit considéré comme une portabilité sortante, même si c'est la même entreprise. C'est con mais c'est comme ça. » Quant à la fiche « facilitou », personne ne sait ce que c'est.

Le cas inverse est courant. Dans ce cas, « on fait une fiche "*facilité*" et ça fonctionne très bien... Mais là... » Va-t-elle pouvoir garder son numéro ? Henri : « Pour moi, le numéro, il est perdu. Je ne sais pas si on pourra le récupérer... pour moi il est perdu » ; RE : « Il faudrait voir avec les gens de la portabilité ici... » ; Fabienne : « Mais ça va pas marcher, eux ils font que de la vraie portabilité. » ; RE : « Mais c'est une vraie portabilité ! Bon laissez tomber, on passe à autre chose. »

Au-delà de ces « enquêtes internes », les résolveurs peuvent aussi rappeler le client afin de recueillir de nouvelles informations. Il arrive même que cette démarche procède d'un soupçon à l'égard des informations contenues dans le SI, comme chez Christelle (2^e niveau, T) : « Moi je suis beaucoup téléphone avec le client. [...] Je suis plus contact avec le client... parce qu'en général tu peux pas te fier aux notes [inscrites dans la SI]. 1 fois sur 3, elles sont fausses. » Mais plus souvent, il s'agit encore de mettre à l'épreuve la robustesse de la version du client. En dépit de la méfiance à l'égard des échanges oraux, toujours suspects d'être une tentative « d'embrouille », les conversations avec le client peuvent être des moments

particulièrement productifs pour les résolveurs qui savent les gérer : « Comme disait Hasna, c'est une enquête... et quand tu appelles le client tu apprends plein de choses, au détour d'une phrase... » (Salomé, 2^e niveau, E). Pour Patricia (1^{er} niveau, T), il est essentiel de savoir « faire parler le client », il faut parfois « lui tirer les vers du nez ». L'*entretien avec le client*, forme euphémisée de l'interrogatoire, se « conduit » :

« Y en a qui gueulent, y en a qui pleurent, y en a qui te soulent de paroles et qui t'écoutes pas. Non : moi je les laisse parler. Au bout d'un moment, le client de mauvaise foi, tu le coincés. Il se contredit, il fait une erreur. Tout le long, je l'écoute : "oui monsieur, je comprends", "j'entends bien"... et à un moment il dit un truc pas clair : "Ah ? Mais attendez je croyais que... ?" *Coincé*. » (Daniel, 1^{er} niveau, E).

Les conclusions de l'enquête ne sauraient donc découler mécaniquement d'un travail de recueil, à la manière de la procédure de Leffingwell¹. Elles impliquent un résolveur *actif* et *compétent*, en mesure de déchiffrer des informations parfois opaques. Lorsqu'elles sont claires, leur fiabilité peut poser question : les informations du SI, tout comme celles en provenance de la clientèle, sont l'objet de *souçons*. Dès lors, comment établir « ce qu'il s'est réellement passé » ?

La solution n'aurait pas déplu à Von Ranke : pour les résolveurs, la stabilisation des faits implique de soumettre ces deux sources à la critique – au sens historiographique de la critique des sources – l'une *et* l'autre, l'une *par* l'autre. La tâche de recueil a pour horizon la composition d'un récit *cohérent*. Les éléments manquants à la démonstration sont complétés, sur le mode du vraisemblable, par des enseignements tirés de l'expérience du résolveur. Certaines situations ne laissent que peu de doute à l'agent, malgré le caractère partiel des éléments dont il dispose, comme lorsqu'une source est jugée plus fiable que les autres. Ainsi, de « l'état de lieux » de l'affaire **Elodie_1E** :

Elodie_1E : Un propriétaire. Quand son locataire est parti, il a pris un contrat à son nom puis a repris un locataire depuis le 31 août dernier, sans résilier. Le nouveau locataire n'a souscrit que le 30 octobre. Le propriétaire a reçu une facture de résiliation mais elle ne correspondait « évidemment » pas aux index qu'il a relevé sur l'état de lieux, au moment de l'emménagement du nouveau locataire. « [*Donc c'est sans doute le nouveau locataire qui a consommé pendant ce temps ?*] C'est pas "sans doute", c'est sûr que c'est ce qu'il s'est passé. »

Sur cette base, le résolveur peut juger d'une affaire.

¹ Cf. chapitre 4.

Encadré 19. Prendre des notes.

Les divers usages de la parole ne dématérialisent pas pour autant l'activité. Le travail d'extraction est assorti de pratiques qui inscrivent le discours dans un univers matériel. Ainsi que le remarque Michèle Lacoste, au travail, « le dialogue est souvent étayé par une activité matérielle, si annexe soit-elle : vérifier une information sur un écran d'ordinateur, manipuler des dossiers, prendre des notes¹ ». A la manière du son, qui ne se propage pas dans le vide, la parole ne résonne jamais dans un vide matériel : elle est articulée à des pratiques qui l'appuient, lui permettent de circuler, la contraignent.

Dans la majorité des cas étudiés, les résolveurs prennent des notes manuscrites. Ces éléments sont généralement détruits dès clôture de la réclamation. Camille (1^{er} niveau, E) note, par exemple, systématiquement l'identifiant du client et, le cas échéant, d'autres informations (comme son numéro de PDL) destinés à l'identifier, lui ou l'unité de consommation qu'il représente : « Parfois ça ouvre le dossier automatiquement quand il appelle, parfois non. [...] je note, parce que tu as besoin de rentrer le numéro plusieurs fois, quand tu passes d'une appli à une autre, alors, [...] pour éviter de lui demander tout le temps, ou de revenir sur le dossier, je note, ça m'aide ». Comme Camille, les résolveurs trouvent dans cette inscription graphique des informations un appui dans leur relation au client et aux instruments. Les éléments les plus difficilement mémorisables, comme les chiffres, font régulièrement l'objet d'un travail d'écriture.

Comme le relève Kevin (1^{er} niveau, E), lors des réclamations téléphoniques, le procédé permet de laisser le client mener l'entretien en délivrant les informations dans l'ordre induit par la conversation, plutôt que de laisser l'outil contraindre l'organisation de l'échange :

« L'ordi, il a besoin d'abord du numéro-client. Mais si le client il veut d'abord te dire qu'Energie lui doit 154,27 € par rapport à sa facture du 15 mars... tu vois ? Eh ben moi je note : "154,27 €", "facture 15 mars". Au bout d'un moment, s'il me le donne pas, son numéro, je vais lui demander, mais ça se fera de façon plus "naturelle", entre guillemets, que si je le coupe au début pour lui dire que je veux d'abord son numéro. »

Mais les notes ont surtout un rôle direct dans la tâche de résolution en tant qu'elles constituent une technologie intellectuelle qui ouvre un espace dans lequel les résolveurs peuvent déployer leurs compétences de *jugement*. Les notes prises par Elodie (1^{er} niveau, E) forment une première inscription des informations pertinentes (figure 21) ; elles les synthétisent et les projettent sur un même plan, palliant ainsi leur dispersion, à la manière de la « *requisition*

¹ Lacoste, M., 1995. « Parole, action, situation ». In : Boutet, J. (dir). *Paroles au travail*. L'Harmattan, Paris, 23-44, p. 24.

slip » de Leffingwell. A la différence de celle-ci néanmoins, elles n'ont pas pour vocation de circuler. Les notes servent ici d'appui, de support au calcul économique mais aussi de prothèse pour la mémoire. Elles offrent ainsi, selon un phénomène étudié par Jack Goody¹, une prise critique au résolveur. Au sociologue, les notes fournissent une représentation de l'espace de résolution.

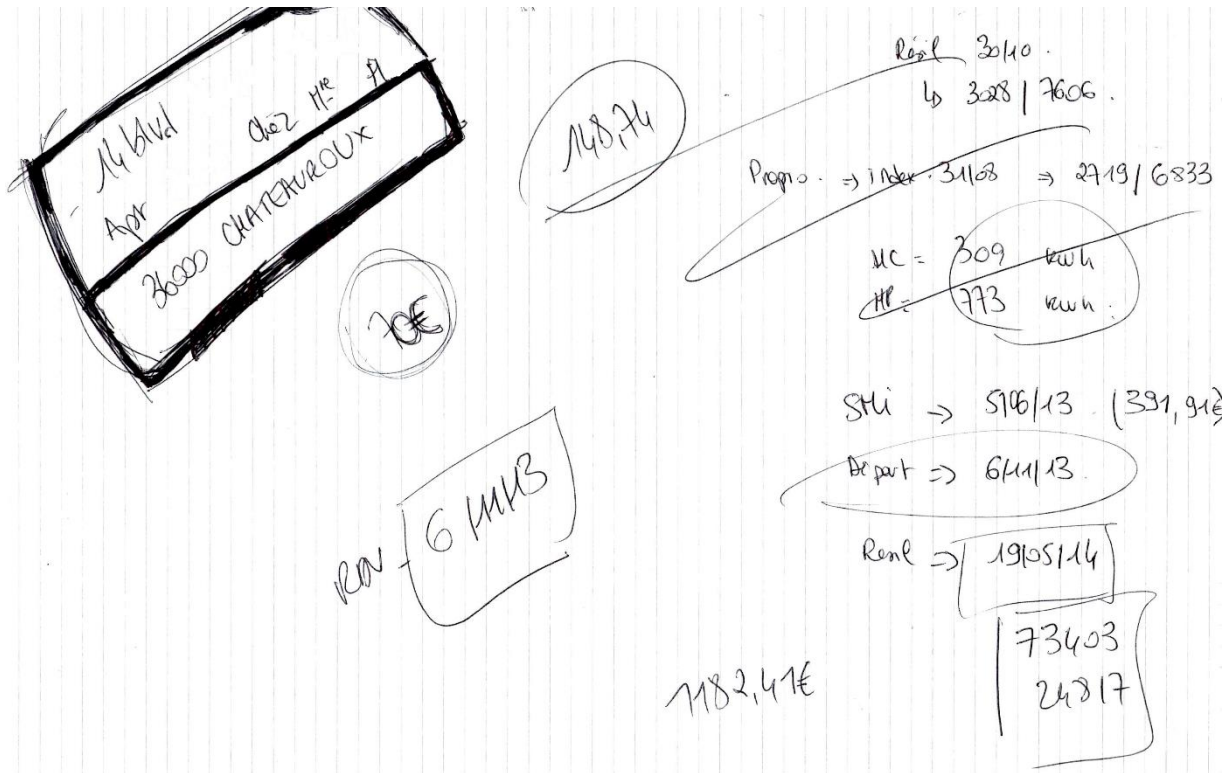


Figure 21. Notes prises par Elodie (affaires **Elodie_1E** et **Elodie_2E**).

2.3. La formation des compétences judiciaires : une génétique des règles.

Juger s'apprend. Les formations prodiguées aux résolveurs reposent sur un mélange d'études de *cas* et de recours à l'expérience personnelle. Le tout est soutenu par un appel permanent au *bon sens* contre la *bureaucratie des procédures* supposée exercer, comme chez Merton, un empire puissant sur les attitudes professionnelles des résolveurs², au point de devenir dysfonctionnelle³. Dans cette perspective, le « bon sens » désigne un mode d'administration de la clientèle allant à l'encontre des formes bureaucratiques, au sens wébérien

¹ Goody, J., 1979. *Op. cit.*

² Cette opposition du bon sens et des procédures est générale parmi les responsables des processus réclamation : « Faut du bon sens, faut arrêter d'être coincé derrière les process [...] Une question, une procédure ; une question, une procédure. [...] on est encore trop procéduriers, pour moi un client c'est un client, avec une problématique qui est atypique et chaque client doit être géré de façon atypique. » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

³ Merton a proposé une description analytique en 4 étapes du processus qui conduit à cet *effet pervers*. Cf. Merton, R. K., 1940. *Op. cit.*, p. 564.

du terme, i.e. dominées par l'application de règles universelles et impersonnelles. Mais les « règles » sont-elles bannies pour autant ?

Les cas mobilisés lors des formations reviennent régulièrement. D'après Bérénice (directrice stratégie, T), cette récurrence est volontaire : elle permet de « se constituer une véritable culture commune » qui permette d'établir des références. Peut-être pour ne pas réactiver le spectre de la concurrence, les exemples destinés à la formation des équipes recensés au cours de l'enquête étaient tous empruntés à des entreprises intervenant sur des secteurs éloignés, comme Amazon, Starbucks ou Nespresso¹. Ils étaient mis en scène dans des récits narrés à la première personne mais se retrouvaient souvent, à l'identique, lors des conventions AMARC ou dans la littérature spécialisée.

Plus que de simples concessions pédagogiques, ces éléments formels (récit à la première personne, exaltation du bon sens) témoignent de l'alignement sur le point de vue du client qui s'opère par un renversement des perspectives, un échange des rôles dans le drame social du travail. Comme lorsque Ginette (RNP 1^{er} niveau, T), au cours d'une formation qu'elle anime, raconte sa « satisfaction » face à l'affabilité de son primeur qui lui a offert une mangue au moment où elle a prétendu que la dernière qu'il lui avait vendue était trop mûre. Ou lorsque Bérénice (directrice stratégie, T) raconte un épisode de ses vacances lors de la réunion annuelle nationale des responsables locaux du processus réclamation :

Bérénice raconte son voyage au Japon avec sa fille de 10 ans. Elle l'avait organisé avec une agence de voyage. Un jour, alors qu'elle doit prendre un train, on lui signifie qu'il ne circule plus depuis longtemps : l'agence de voyage n'avait pas mis ses informations à jour et Bérénice se retrouve bloquée avec sa fille par un contretemps qui compromet la suite de son programme. En rentrant, elle réclame : l'agence lui répond dans l'heure (« un mail d'attente à H+1 ; un autre à J+3 »). Ils lui expliquent qu'il y a eu un « dysfonctionnement au back », qu'ils sont « navrés » (elle lève le doigt pour souligner la présentation des excuses), qu'ils ont « conscience qu'avec sa fille – ils s'en souvenaient ! – cela a dû être difficile ». « Ils m'ont pas dit que c'était de ma faute, que dans les CGV, alinéa truc, non, non, non ! ». Finalement, ils lui accordent un geste commercial de 60 €².

Outre ces cas, l'exaltation du « bon sens » dans la formation des résolveurs s'appuie sur un système d'analogie entre la réclamation et des événements semblant ressortir à la *citée domestique* : « On reconnaît ses amis dans l'adversité ; on reconnaît les bons opérateurs lors des réclamations » ; « Quand vous êtes fâchés avec quelqu'un vous avez envie de régler avec lui tous les sujets de fâcherie. Quand on a une rancune, on la vide » (Ginette, RNP 1^{er} niveau,

¹ La majorité étaient étrangères, mais les quelques entreprises françaises citées intervenaient elles aussi sur des secteurs différents : Accor (hôtellerie), SNCF, etc.

² « Revue nationale de processus réclamation », mardi 17 juin 2014, extrait de carnet de recherche.

T) ; « Quand on se fâche avec quelqu'un et qu'il revient vers nous, dans la vie, c'est ce que ce quelqu'un tient à nous » (Bérénice, Directrice stratégie, T) ; « Dans un couple, tant qu'on s'engueule, c'est qu'on communique. Tant qu'on communique, c'est qu'il y a de l'espoir » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E) ; « Dans n'importe quelle entreprise, quand tu as un contentieux, même dans un contentieux familial, ou de termes, quand on a un contentieux avec quelqu'un, qu'on n'a pas pu vider le truc, on le garde. Et un jour, on le vide. Toujours. Un jour ou l'autre. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

L'*ordinaire* est aussi, jusqu'au sens étymologique, un univers de règles¹. A en croire les organisateurs, ce sont celles-ci qui devraient former le socle normatif sur lequel se fondent les compétences judiciaires des résolveurs. Ces compétences consistent dès lors en un réinvestissement de préceptes hérités du sens commun, comme l'éthique de réciprocité : « Principe : ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'on te fasse. En formation, pour accéder au [service-réclamation], ils nous demandaient de nous souvenir de récla qu'on avait pu faire en tant que client, et quel souvenir on en gardait. [...] ça nous permet vraiment de nous décentrer². » (Aude, 1^{er} niveau, E).

Cette représentation du travail de traitement ignore cependant quelques principes à l'origine de la constitution de l'espace normatif du travail de résolution : cette tâche a progressivement développé un rapport complexe avec des règles aux statuts divers ; certaines sont produites, d'autres sont reçues « de l'extérieur ». Mais comment se fixent-elles en pratique ? Pour le comprendre, il faut reculer d'un pas et replacer cette activité dans un cadre praxéologique plus large.

Le droit dans les pratiques de résolution.

Loïc (2^e niveau, E), à propos du code de procédure civile posé sur son bureau : « *Quand je suis arrivé ici, la dame qui était à ce poste m'a dit : "tiens, je ne l'ai jamais ouvert, tu ne l'ouvriras certainement jamais, mais tu l'auras." Je ne l'ai jamais ouvert.* »

Les relations marchandes qu'Energie et Télécom entretiennent avec leur clientèle sont encadrées par une multitude de règles. Parmi elles, les règles de droit ont une place à part :

¹ Le *Trésor de la langue française* le rattache au latin *ordinarius*, « rangé par ordre ; conforme à la règle, à l'usage ».

² Cette promotion de l'empathie est cependant tempérée au niveau local par la promotion d'un certain détachement, d'une certaine neutralité, à l'égard des problèmes rencontrés par la clientèle. Sans réactiver l'idéal du bureaucrate exécutant sa tâche *sine ira et studio*, les managers les plus proches des résolveurs les invitent régulièrement à trouver la « bonne distance » dans ce processus d'identification à la clientèle. Ainsi, il tente par avance de prévenir ses implications les plus néfastes, comme le « stress des réclas », déjà évoqué par Damien (cf. chapitre 4) : « Je prends pas le malheur du monde sur mes épaules. Donc je suis assez détaché. [...] La personne, je porte pas ses ampoules. J'ai pas mal pour elle. Je comprends, j'entends et je vais solutionner. Ce qui n'est pas le cas de certains [résolveurs]. Et on a eu des formations terribles là-dessus. Il faut pas prendre le mal des [clients] sinon ça nous bouffe. Il faut vraiment prendre la problématique, mais pas le mal. Et effectivement, j'ai des conseillers qui prennent tout à cœur. Et ça, c'est vrai que ça fait mal. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

moins par le statut que leur confère la hiérarchie des normes que par le statut particulier que leur confèrent les résolveurs. Ces règles encadrent les processus de résolution à l'amiable des litiges marchands¹. Les résolveurs doivent, par exemple, tenir compte de règles de prescriptions au-delà desquelles ils ne peuvent plus revenir sur les affaires ; dans l'élaboration d'une solution, ils doivent aussi s'abstenir de produire des comportements qui seraient juridiquement opposables à l'entreprise. Mais cela ne dit à peu près rien de *la présence concrète du droit dans la production de la résolution*.

Les attitudes des résolveurs à l'égard des règles de droit sont relativement variées. En s'inspirant de ce que les sociologues disent de la façon dont les acteurs mobilisent communément le droit, dans une « vie de tous les jours » (*in everyday life*) qui constitue le cadre de référence promu par les encadrants, il est permis de penser que les résolveurs développent trois attitudes à l'encontre des règles de droit : ils peuvent les suivre, les ignorer ou les dépasser².

Suivre le droit.

Les conditions générales de vente (CGV) restent la référence juridique principale du résolveur. Comme la plupart des considérations légales, elles sont presque absentes des justifications de décisions au premier niveau de traitement mais sont plus présentes au second. Il faut dire que, sur nombre d'affaires, les « marges de manœuvre » accordées au 1^{er} niveau ne permettent généralement pas aux résolveurs de réaliser les compensations (notamment monétaires) prévues par les CGV. Elles ne sauraient dès lors constituer une référence normative praticable.

C'est un premier point essentiel : les résolveurs suivent les règles quand ils peuvent le faire. Non seulement parce que les règles sont lacunaires et contradictoires, qu'elles laissent des vides que l'habitus vient combler³, mais aussi parce que ces règles connaissent des niveaux de cristallisation variables qui en rendent certaines contraignantes (parce qu'inscrites dans l'outil informatique, par exemple), d'autres seulement référentielles (parce que seulement inscrite dans un code, au « repos »). En pratique, lorsque deux règles de types différents se contredisent, la règle contraignante prévaut sur la règle référentielle.

¹ A considérer les pratiques de façon lointaine, le droit peut ne paraître que la forme la plus intimidante et formalisée des règles s'imposant au résolveur. Une utilisation du droit comme indicateur pourrait rappeler l'usage durkheimien du droit comme « symbole visible » de la solidarité sociale (Durkheim, E., 1991 [1893]. *Op. cit.*, p. 28) mais les développements qui suivent doivent plutôt à la sociologie de Weber, pour sa reconnaissance de la diversité des « ordres » réglementaires (Weber, M., 1995 [1922]. *Op. cit.*, p. 33) : contrairement à Durkheim, nous n'établissons pas d'identité entre la conscience collective et le droit. De la même manière, nous ne considérons pas que le rapport au droit que développent les résolveurs puisse être indicatif de leur rapport à la « règle » en général.

² Ce triptyque s'inspire librement des trois attitudes analysées dans les *legal consciousness studies* pour comprendre les rapports des individus au droit : avec le droit, face au droit, contre le droit. Cf. Ewick, P., Silbey, P., 1998. *The Common Place of Law. Stories from Everyday Life*. University of Chicago Press, Chicago, p. 33-48.

³ Bourdieu, P., 2000. *Les structures sociales de l'économie*. Editions du seuil, Paris, p. 160.

Un second point est lié à la prégnance des règles. La prégnance du droit en situation est liée à deux phénomènes. D'abord au fait que certains clients évoquent le droit, dans des références plus ou moins lointaines à des articles de loi. Il arrive que les courriers empruntent au champ lexical du droit ou au style juridique, que la menace d'un procès soit brandie ou que la réclamation transite par un avocat. Pour le client, il s'agit de concourir à l'application effective d'une règle afin de voir augmenter ses « chances » de triompher. En ce sens, le réclamant, s'affirmant sujet de droit, endosse parfois le rôle du « contrôleur juridique » wébérien. Pour ne pas être pris dans une asymétrie cognitive et se voir contraint de se ranger à l'avis du client par méconnaissance, le résolveur se renseigne. A l'occasion de son enquête, il tombe parfois sur la règle en question ou sur une autre, qui lui semble s'appliquer.

Ensuite au fait que les organisateurs du travail de résolution sensibilisent eux-mêmes les résolveurs aux risques judiciaires. Des formations, destinées aux résolveurs et se proposant d' « aider au traitement des réclamations [...] en faisant appel aux règles juridiques applicables au contrat » et d' « assurer la diffusion [...] des connaissances indispensables et des évolutions de la réglementation¹ », sont régulièrement montées dans les deux entreprises depuis la fin des années 2000. Cette prégnance se renforce à mesure que l'on s'élève dans les niveaux de traitements et que l'hypothèse du procès se précise. C'est ce rapprochement de l' « ordre juridique » qu'a vécu Christelle (2^e niveau, T) en passant du 1^{er} au 2^e niveau : « Au début j'avais peur ici. Quand je voyais les courriers des avocats, les gens qui parlaient de la loi... C'est quelque chose de moins présent [au 1^{er} niveau]. »

Le droit n'impressionne pas que les résolveurs. Il est aussi censé être intimidant pour les clients. Les résolveurs sont parfois tentés de mobiliser le registre juridique, pour tempérer les demandes de réparation trop pressantes ou trop élevées (**Christelle_2T**). L'affaire **Philippe_5T** est significative de la manière dont une règle de droit, découverte au détour de l'enquête, peut être mobilisée en situation :

Philippe_5T : Une cliente a réclamé un dédommagement suite à un dysfonctionnement de son téléphone fixe durant trois jours. D'après les commentaires du dossier client, la cliente a prétendu que la signalisation de sa panne aurait eu lieu le 06/03. Le transfert d'appel vers son portable n'aurait eu lieu que le 07/03 en fin d'après-midi et elle n'aurait été rétablie que le 08/03 alors que, dit-elle, elle dispose d'une garantie de rétablissement en 8 heures. Au 1^{er} niveau, l'affaire est mise en enquête auprès de l'UI concernée : « Confirmez-vous ? » L'UI répond que la signalisation n'a été faite que le 07/03 et non le 06/03. La panne a été réparée par « intervention sur SR [Sous-Répartiteur] », le 08/03. Le résolveur de 1^{er} niveau fait une proposition de 60 € d'indemnisation, soit deux mois

¹ « Cahier des charges formation – “Règles juridiques nécessaires au traitement des réclamations” », Energie, 10 mars 2014, p. 3.

d'abonnement. La cliente refuse, elle précise qu'elle n'acceptera pas non plus « *les 150 € réglementaires* » et demande 650 € : transfert au 2^e niveau.

L'affaire revient à Philippe. Il ouvre [une application] : « Alors... c'est un salon de coiffure. Ouais... ok... sinon y a pas grand-chose de plus. Je vais aller voir ce qui se passe côté technique. » Philippe ouvre [une seconde application] : « Donc elle est bien signalée le 7 à 8h31 et on a rétabli le 8 à 9h17. "Rétabli sur SR JRT coupée..." Ok... on devait rétablir le jour même à 13h et on l'a fait que le lendemain. » ; « Alors qu'est-ce qu'on fait ? (*Il regarde dans la première application*) Son chiffre d'affaire¹ à l'année est de 720 €. C'est un pro mais c'est une petite somme, c'est normal, c'est un artisan, donc essentiellement des appels entrants, y a pas besoin d'un forfait délirant tout illimité. [...] Elle a le transfert d'appel, effectivement. Pourquoi elle l'a activé si tard ? Je sais pas... le 07/03 c'était quoi ? Un vendredi. Après c'est sûr que pour eux ça fait des grosses journées. Et puis le téléphone c'est essentiel pour un salon : sans ça, pas de rendez-vous. Par contre je vois sur son contrat qu'elle a une garantie rétablissement 24 heures et non 8 heures... et on a mis 25 heures. [...] Ah non en fait, dans ses conditions particulières c'est 8 heures en cas de panne. Et en cas de contradiction entre les conditions générales et les conditions particulières, les conditions particulières prévalent. [...] Bon elle a droit à deux mois de forfait, ça c'est fait. (*Lisant un passage des conditions particulières de vente*) : "Au titre de la présente, le montant maximum des dommages et intérêts en cas de panne ou non continuité du service versé par Télécom est de 150 €." Ah ok... Je comprends mieux pourquoi elle parle de 150 € dans son dernier courrier. On a dû lui en parler, je ne sais pas qui parce que ça n'a pas été tracé mais je vais lui faire. [...] Là je vais faire un courrier. Parce que je refuse. Elle demande 650 €, je lui fais 150. C'est normal, c'est sa perte de chiffre d'affaire. Mais là je vais lui faire un courrier de type "contrat". Parce que ça fait 4 fois qu'elle écrit : *il est temps de lui rappeler que nous sommes tenus par des relations contractuelles.* »

Dans cet extrait, où les considérations factuelles (chronologie des événements), économiques (considération du montant annuel de l'abonnement) et prosopographiques se mêlent, Philippe tente d'évaluer quelle règle il devrait appliquer à la réclamante, au regard de son profil et du préjudice qu'elle a subi. Dans son courrier, la cliente évoque un montant « réglementaire » de 150 € sans que Philippe ne comprenne tout de suite à quel règlement elle fait référence. Mais cette mention fonde en lui l'espoir de l'existence d'une règle qui lui permettrait de conférer à sa décision l'apparence de l'impartialité. Il la trouve finalement, décide de la respecter, puis « rappelle » à la cliente qu'ils sont « tenus par des relations contractuelles » qui les dépassent et les contraignent tous deux. Au cours du travail de résolution, il a pourtant donné à voir à quel point cette règle ne s'imposait pas d'elle-même, à

¹ « Chiffre d'affaire » désigne ici le montant annuel de son abonnement.

quel point « suivre une règle est une pratique¹ » : la règle constitue un outil que le résolveur est susceptible de mobiliser en fonction de sa disponibilité et de sa prégnance, de son caractère opportun et/ou contraignant.

Le résolveur de 2^e niveau est même à l'origine d'une production juridique puisqu'il arrive qu'il fasse signer au client un protocole transactionnel ayant valeur de contrat, comme dans l'affaire **Philippe_4T** :

Philippe_4T : Monsieur P., assureur. Au mois de mai : intervention de sa protection juridique, expliquant que Télécom a mis, sur l'annuaire, son n° de fax en lieu et place de son n° de téléphone. Il estime son préjudice à 9 375 € (perte de chiffre d'affaire) : « j'estime la perte d'appel entrant prospect à environ 2 à 3 par jour, soit 50 par mois, soit près de 500 à fin février ». Philippe retrace l'histoire de « l'erreur » grâce à l'application annuaire.

Il a répondu au client et à la protection juridique que les conditions prévues au 1.3 des CGA stipulent que le montant des dommages et intérêts maximum, tous préjudices confondus, s'élève à 765 €. Il lui propose la signature d'un protocole transactionnel dans lequel le client s'engage à ne pas attaquer Télécom en justice. Philippe : « Ce qui est marrant dans le protocole c'est qu'à aucun moment on reconnaît qu'on a fait une erreur ». Il pointe même une clause stipulant que ce document ne constitue pas une reconnaissance d'erreur. Il a envoyé le protocole au service juridique de la région concernée par le litige. Il a été validé par le directeur juridique. Le client a accepté la proposition et attend le protocole. Il doit être signé et non daté par le client, en 2 exemplaires, et renvoyé au Service Juridique.

Max Weber a montré qu'au sein des « sociétés modernes » (c'est-à-dire marchandes²), le droit à contracter, instaurant le contrat comme un espace de création *microjuridique*, faisait de chacun un sujet créateur de droits et de devoirs³. L'espace de résolution est l'un de ces lieux

¹ Wittgenstein, L., 2014 [1953]. *Recherches philosophiques*. Gallimard, Paris, §202.

² Weber oppose, à deux reprises au moins, « société moderne » et « société sans marché » : il écrit une fois : « *einer marktlosen Gemeinschaft* » (Weber, M., 1976 [1921-1922]. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*. Mohr Siebeck, Tübingen, p. 399), que Colliot-Thélène traduit par « société sans marché » (même si *Gemeinschaft* renvoie plutôt à la « communauté ») et une fois : « *bei vorherrschender tauschloser Eigenwirtschaft* » (*Ibidem*, p. 398), que Jacques Grosclaude rend par « économie autarcique prédominante où n'existent pas d'échanges ».

³ La démonstration de Weber s'appuie sur une distinction, que Catherine Colliot-Thélène juge « usuelle chez les juristes allemands de son temps », entre les prescriptions juridiques impératives (*gebietende*), prohibitives (*verbotende*) et permissives (*erlaubende*). Le droit oblige, interdit, autorise. Colliot-Thélène : « Weber soutient [...] que l'expansion des prescriptions juridiques du troisième type, c'est-à-dire des prescriptions permissives [...], est une caractéristique des sociétés modernes, et que cette expansion est particulièrement importante pour le développement de l'économie. A l'inverse, dans les sociétés « sans marché », les prescriptions impératives et prohibitives forment l'essentiel des règles juridiques » (Colliot-Thélène, C., 2001. *Op. cit.*, p. 262-263). Au sein des prescriptions permissives, de ces droits à la liberté (*Freiheitsrechte*), Weber établit de subtiles distinctions mais réserve un traitement particulièrement à la liberté de contracter. Au point qu'il était *possible* de qualifier la société actuelle de « société contractuelle » (*Kontraktgesellschaft*) : « La sphère du droit privé est tellement

de contractualisation potentielle, dans lequel le résolveur est parfois en mesure de trouver une part active. Mais le travail de résolution implique alors une procéduralité qui ne lui est pas habituelle : les décisions que le résolveur établit en référence à un « ordre juridique » (*Rechtsordnung*), dont la « validité est garantie extérieurement par la chance d'une contrainte (physique ou psychique) grâce à l'activité d'une instance humaine spécialement instituée à cet effet, qui force au respect et châtie la violation¹ », l'oblige à se conformer aux principes de légitimité de cet ordre². Il lui permet aussi d'expérimenter la limite entre les règles qui régissent cet ordre et celui dans lequel il s'inscrit habituellement, comme lorsque Philippe s'amuse du fait que le protocole ne permet pas de reconnaître l'existence d'une erreur, reconnaissance pourtant valorisée dans le travail de résolution. Ainsi, tout en étant présent dans le travail de résolution, le droit est donc un ordre *distinct* qu'il est possible de dépasser ou d'ignorer.

Dépasser le droit.

Le droit participe de ces règles qui encadrent l'activité marchande et se sont progressivement rigidifiées en « standards de qualité ». C'est ainsi qu'il est mis en scène dans les formations : « Si mon boulanger me vend du pain frais, *comme le prévoit le code du commerce*, je suis satisfait. Simplement satisfait. Si j'ai du pain frais, plus une fournée toutes les 2 heures, plus un cannelé pour ma petite fille, je suis *très* satisfaite. » (Ginette, RNP réclamation, 1^{er} niveau). Le dépassement du droit participe d'une attitude commerciale et est parfois encouragée par le client qui le reconnaît comme l'espace normatif légitime dans lequel les relations marchandes devraient se déployer³.

Il faut dire que le travail de résolution a partiellement été élaboré pour éviter le recours au droit⁴. D'où la distance que la plupart des acteurs de la résolution établissent avec l'ordre juridique : dans le cadre de la médiation, par exemple, « quand on instruit un dossier, on

caractéristique que l'on peut précisément qualifier la forme actuelle de communalisation, [si tant est que cette sphère y suffise*], *a potiori* de « société contractuelle ». » (Weber, M., 2013. *Sociologie du droit*. Puf, Paris, p. 147 ; *« soweit jene Sphäre reicht » (Weber, M., 1976 [1921-1922]. *Op. cit.*, p. 399) : cette incise, nuance essentielle, n'est pas présente dans la traduction de Jacques Grosclaude. Je l'ajoute donc).

¹ Weber, M., 1995 [1922]. *Economie et société. Tome 1*. Agora, Paris, p. 33.

² Et ceux-ci, dans un régime de « pure légalité » (i.e. dont les fondements ne sont pas assurés par un garant métaphysique comme Dieu), sont liés à la procédure : Luhmann, N., 2001. *Op. cit.*

³ « Je suis étonné qu'une règle administrative non contractuelle viennent se substituer au bon sens le plus élémentaire et a une attitude commerciale dans l'air du temps » (Lettre du client, **Mehdi_2T**).

⁴ Les archives d'Energie témoigne des tentatives récurrentes d'évitement du procès par des modes de résolution à l'amiable des litiges. Ainsi, le 19 décembre 1978, une conjonction d'événements – rupture d'un câble de 400 kilovolts dans l'Est de la France, production thermique faible du fait de mouvements sociaux, hydraulité très faible (un niveau jamais atteint depuis 1950) et une montée en charge la plus rapide de l'histoire d'Energie entre 8h30 et 10h – entraîne un effondrement du réseau électrique. La panne entraîne de graves conséquences : de nombreuses entreprises déclarent un préjudice important, réclament de l'argent (Thompson CSF, par exemple, réclame 9 133 038 francs) et le dossier d'archive signale au moins un décès. Les archives évoquent la « panne la plus grave qu'ait connu [Energie] hors l'immédiate pénurie d'après-guerre ». L'évènement fait l'objet de plusieurs réunions de crise dans les plus hautes instances de l'entreprise. La direction de la Distribution est assaillie de missives émanant des centres de distribution et des directions régionales demandant la conduite à tenir face aux nombreuses plaintes. Une note manuscrite, trouvée dans les archives, résume la consigne d'alors : « Panne du 19 – XII : 78. Si râlant de Clients, [Energie] pas certain de gagner (contentieux [mot illisible]...) : faire réponses d'attentes. Objet : étouffer le feu. Si besoin on indemniserà mais *PAS DE PROCES* ».

l'instruit en droit et en *équité*. C'est-à-dire qu'on ne s'affranchit pas des règles de droit, en revanche on va *au-delà du droit*. Et on dit souvent que l'équité, c'est ce qui permet d'*assouplir* le droit. » (Catherine, 3^e niveau, E). Cette volonté de réaliser le juste par-delà le droit, dans une évocation aristotélicienne de l'équité¹, doit se lire comme une stratégie d'évitement des montées en instances et surtout, d'évitement du procès. Dans les directives internes cependant, cette stratégie fait moins référence à l'incertitude inhérente à la décision de justice, encore moins à une quelconque inquiétude quant aux applications trop restrictives du droit, qu'à des considérations économiques : le procès coûte cher. Par ces coûts visibles (frais d'avocat, de constitution d'un dossier, etc.) comme de ces coûts masqués (mauvaise publicité), il ne constitue pas un mode de résolution des conflits économiquement viable. Pour cette raison, les organisateurs considèrent généralement qu'il « vaut mieux un mauvais arrangement qu'un bon procès » (Henri, directeur 2^e niveau, T).

Pourtant, que l'on aille à son encontre ou qu'on le dépasse, le droit n'en est pas moins nécessaire. La règle constitue alors une référence négative, que le résolveur transgresse comme il accorde une *faveur*. Il est cependant important que les règles existent pour que leur dépassement soit possible : elles constituent alors une ressource pour mettre en scène les efforts de personnalisation de la relation :

Bernard_3T : Un client a rendu son décodeur mais Télécom n'a pas cessé de lui facturer l'option « sports ». Un contact d'un résolveur de niveau 1 attribue ça à l'erreur d'un conseiller. Il a proposé au client de le rembourser sur 1 an mais le client a payé 15 mois indus (pour un total de 226 €). Transfert vers SNC. [...]. Bernard, au téléphone avec le client : « *Normalement*, on n'est pas tenu de rembourser au-delà de 1 an. Comme vous êtes un bon client [il me regarde en souriant, en faisant semblant de jouer du violon], on a fait *un effort*, à titre commercial ».

Laura_3E : Un client sollicite, par écrit, un délai de paiement sur une traite d'un délai de paiement établi précédemment. « Impossible » me dit Laura. Sur la lettre : « Je suis au SMIC, j'ai deux gamins. 358 € c'est une énorme somme pour moi. ». Laura consulte Maud (RE), pour voir si elle peut faire quelque chose, « à titre exceptionnel ». Maud l'autorise. Laura appelle son client. Elle lui souligne que la mesure qu'elle s'apprête à prendre est prise « vraiment à titre exceptionnel », « vraiment exceptionnellement ». Le client la remercie. Il raccroche.

Le fait de souligner discursivement le caractère exceptionnel de la mesure permet de donner à voir au client les efforts (réels ou fictifs) que le résolveur fait, de mettre en scène la concession à la règle. Il s'agit d'une mesure de valorisation de l'activité auprès du client qui

¹ Aristote, 1959. *Ethique à Nicomaque*. Vrin, Paris, p. 266 *sqq.* [V, 14].

permet de révéler la marque de l'humain dans le travail de résolution qui se distingue des éléments mécaniques du processus automatisé. L'existence de la règle permet ainsi de produire des écarts à la règle qui constituent des ressources d'exécution pour les résolveurs.

Ignorer le droit.

Cette pratique se distingue donc d'une autre, au cours de laquelle le droit est simplement ignoré. En fait, cette situation constitue vraisemblablement la majorité des cas, notamment au premier niveau de traitement : non seulement parce que la routine, au sens étroit du mot¹, prend, dans la majorité des affaires, le pas sur la considération des règles, mais aussi parce que « la plupart de gens s'en foutent. On s'arrange. Ça sert à rien d'aller voir [les codes]... on va pas aller consulter le code du commerce à chaque fois » (Daniel, 1^{er} niveau, E). Ce détour coûteux par la règle de droit n'aurait aucune utilité quand les solutions produites par les routines permettent régulièrement d'atteindre des solutions satisfaisantes pour toutes les parties. Dans de nombreuses affaires, le résolveur « fait ce qu'il peut », et cela convient, sans qu'il n'ait besoin de faire référence au droit.

Dès lors, comment expliquer qu'une règle soit tantôt respectée, tantôt contrée, tantôt ignorée ? Ces attitudes sont liées à la *possibilité*, la *nécessité* ou l'*opportunité* de suivre, d'ignorer ou de dépasser la règle, chaque fois déterminée en situation. Cette évocation de la situation ne constitue cependant qu'une réponse partiellement satisfaisante : chez Energie et Télécom, la possibilité, la connaissance, la prégnance et l'opportunité sont structurées par un système de production et de maintien d'un ordre normatif particulier lié au « jeu du désamorçage ».

Le jeu du désamorçage ou la production d'un ordre réglementaire.

Nous l'avons vu² : les différents niveaux de traitement sont reliés entre eux par une procédure de reconduite de la plainte dont le client est l'opérateur unique : les niveaux ne se transmettent pas les affaires, c'est le client qui saisit par écrit les instances supérieures qui se contentent de veiller à la recevabilité de la démarche. Celle-ci est définie dans les textes : « Toute manifestation du client à la suite du traitement de sa réclamation, qui n'a pas permis de résoudre définitivement cette insatisfaction, est un *recours*³. » Sur un plan technique, « un

¹ Reynaud, B., 2001. « "Suivre des règles" dans les organisations ». *Revue d'économie industrielle* 97 (4), 53-68, p. 61.

² Cf. chapitre 4.

³ Les organisateurs disent que le client « saisit le second lorsqu'il n'est pas satisfait du traitement au premier niveau ». Cette représentation psychologisante des déterminants de la montée en instance est assez fallacieuse : le réclamant est largement tributaire de l'information qui lui est fournie par le résolveur de premier niveau. Il ressort des observations que ce dernier ne donne l'information de l'existence du service consommateur au client que lorsqu'il ressent le besoin de se désengager ou lorsqu'un courrier est rédigé (la charte graphique contient une mention automatique, précisant la boîte postale du service consommateur). Les « insatisfaits » qui n'insistent pas peuvent n'avoir jamais connaissance du service consommateur.

recours est l'expression d'un mécontentement pour lequel le traçage est strictement identique au traçage du mécontentement précédent. La période de référence ne peut excéder 60 jours¹. »

Ce circuit interne est décrit par les organisateurs comme un processus de désamorçage *progressif* des conflits : la distinction de différents niveaux, dotés de capacités de traitement différenciées (possibilité de déjuger un niveau inférieur, différences dans les temps de traitement accordés, marges de manœuvre différentes en termes de réparation financière), jalonnant la progression de la réclamation en fixant des *étapes* et des *précédents*, constitue une procédure de filtrage qui repose sur « le jeu du désamorçage ».

Le but du jeu du désamorçage est, pour chaque niveau de traitement, de clore le litige afin que celui-ci ne parvienne pas au niveau supérieur. Autrement dit, il consiste à maximiser les taux de sortie à chaque niveau. Même si les différents niveaux n'entretiennent pas de rapport de subordination, il existe toujours un certain nombre de risques pour les niveaux inférieurs lorsqu'une victime « vend la mèche² » en allant se plaindre auprès d'une instance supérieure. Les différents niveaux s'inscrivent, en effet, dans un rapport asymétrique de surveillance et de contrôle : les niveaux supérieurs sont habilités déjuger les niveaux inférieurs et se voient offrir la possibilité de dénoncer une décision d'un résolveur auprès de sa hiérarchie lorsque, à l'occasion d'une affaire, ils constatent une irrégularité de traitement.

Dès lors, les niveaux inférieurs ont tout intérêt à respecter les règles adoptées par les niveaux supérieurs, sans quoi ils se verraient déjuger de façon systématique. Le circuit interne des réclamations structure ainsi les rapports entre les différents niveaux de traitement selon l'application d'un principe de « prévalence normative descendante » : lorsqu'un niveau supérieur adopte une règle, le niveau inférieur a tout intérêt à l'adopter. Il s'établit une hiérarchie des normes, fondées sur une pseudo-jurisprudence, qui participe de la composition d'un ordre normatif.

Le jeu du désamorçage est largement encouragé par les organisateurs. Il faut dire que les montées en instances coûtent cher : le coût de traitement d'une réclamation est multiplié par 12 ou par 15 entre le premier et le second niveau, suivant l'entreprise considérée, et ce, sans compter les montants des réparations financières éventuelles³. Les niveaux avaient pourtant été organisés pour autoriser le déjugement. A l'époque où le niveau 1 faisait preuve d'une plus grande rigueur réglementaire, le niveau 2 pouvait faire prévaloir une plus grande mansuétude, qui participait de l'acceptation de la solution par le client et donc de la résolution des litiges. Mais la permissivité du niveau 2 n'était valorisable que parce que le niveau 1 faisait preuve d'une plus grande rigueur. Avec l'alignement progressif des règles observées par les niveaux inférieurs sur celles respectées par les niveaux supérieurs, ce bénéfice se perd. Henri le résume ainsi :

¹ « Processus Traiter les Réclamations. Le Processus », janvier 2008, Télécom. Pour un point plus complet sur les modes de circulation de la plainte entre les niveaux, cf. chapitre 4.

² Goffman, E., 1989 [1952]. *Op. cit.*, p. 291.

³ Coefficient établi en divisant le coût de traitement d'une réclamation de 2^e niveau avec les coûts de traitement d'une réclamation orale à traitement immédiat. Cf. Chapitre 4.

« Je vais vous donner un exemple : un client conteste des frais de technicien. À une autre époque quand le client contestait, les gens des pôles réclamation regardaient, il y avait un compte rendu d'intervention, le client l'avait signé et en gros [au premier niveau] c'était : "vous avez signé, vous étiez d'accord, c'est non, on vous rembourse pas." Et donc, ça arrivait chez nous et sachant que nous – je dirais en termes un peu ronflants – la principale mission du [deuxième niveau] étant de réconcilier le client avec l'entreprise, on était plus permissif sur ce sujet-là. C'était vraiment un truc bête et méchant, c'est : "On m'a réclamé 55 euros, mon service réclamations a refusé de me rembourser et vous, vous me dites quoi ?", "Ben moi, je vous dis oui." Très caricaturalement. Sauf que ce genre de dossier dans le cadre notamment de la mise en place de "Confiance Plus" et autres dispositifs [...], ce genre de problématique est traité au niveau 1. Ce qui fait que les dossiers qui arrivent chez nous en général sont beaucoup plus compliqués. » (Henri, directeur 2^e niveau, T).

Quelques marges différentielles permettent encore aux niveaux supérieurs de surenchérir, dans le cas des plaintes liées aux refus de remboursements de vol ou de casse de téléphone par les assurances chez Télécom¹, par exemple, ou grâce aux différences dans les seuils de délégation. Mais ces marges s'amenuisent. En ce sens, le jeu du désamorçage implique une dynamique largement favorable au client : les niveaux inférieurs se calquent sur les niveaux supérieurs ; à leur tour, ces derniers doivent se distinguer des niveaux inférieurs de façon à préserver leur marge de désamorçage, entraînant, par cette mise en concurrence des instances, une surenchère réparatrice.

2.4. Qu'est-ce qu'« un bon dédommagement » ? Une économie de la mesure financière.

Les compétences judiciaires du résolveur trouvent une actualisation exemplaire dans la *mesure financière*. Le principe d'indétermination a rendu nécessaire le développement d'outils permettant de répondre à tous les problèmes. Dans ce cadre, l'argent a joué le rôle de *réparateur général*. Les montants en jeu sont conséquents. Les « mesures financières » désignent toutes les transactions monétaires que l'entreprise produit en direction du client en réparation d'un préjudice subi. En 2014, Télécom avait, tous produits confondus, déboursé près de 80 millions dans le cadre de ces transactions atypiques.

En matière de gestes financiers, le résolveur évolue dans un espace peu normé, les organisateurs se refusant, par exemple, à l'établissement de barèmes, réputés impossibles à

¹ Les réclamations relatives au « refus de prise en charge » par les assurances sont, d'après Daphné, systématiquement déboutées au 1^{er} niveau. Daphné : « L'argument du [1^{er} niveau] c'est : "on n'est pas une assurance, parce que si on se substitue à l'assurance, ça sert à rien d'en avoir une." » En la matière, le SNC se montre plus ouvert et compense, sous certaines conditions et parfois de façon partielle, le refus de l'assurance.

réaliser du fait de l'incertitude pesant sur la nature des problèmes soulevés par les clients et de l'incommensurabilité des situations individuelles des réclamants¹. Les résolveurs disposent aujourd'hui d'un montant maximal, variable selon le type de mesure financière considérée, fixé à l'avance, qui constitue ce que les organisateurs nomment leur « marge de manœuvre ».

La mesure financière procède donc d'un *calcul*. Mais elle n'est jamais un calcul isolé. Elle prend place au milieu d'autres calculs avec lesquels elle est mise en relation par le résolveur : qu'est-ce le client a déjà payé ? Quel montant s'apprête-t-on à lui refacturer ? A combien estime-t-il le préjudice subi ? Dans le cadre de son enquête, le résolveur cherche régulièrement des montants « *in the wild* », pour parler comme Hutchins², dans le but de les introduire dans son calcul auquel il procède en respectant des principes propres au travail de résolution. La mesure financière, son montant et sa raison d'être, ne peut donc être comprise que dans un rapport avec le système de calcul et l'activité dans lesquels elle s'intègre. Même lorsqu'elle ne vient pas remettre en cause les principes du calcul de facturation et ne conteste pas le prix nominal de la prestation, elle est toujours une manière de moduler son *prix réel*. L'importance du phénomène appelle à l'élaboration d'une économie de la mesure financière.

Ouverture d'un espace de calcul et introduction du « geste commercial ».

Le volume de ces transactions a vraisemblablement considérablement augmenté depuis le siècle passé. Prenons l'exemple de Télécom : dans les années 1920, comme dans les années 1970, la facturation était un acte administratif que le droit protégeait largement. Les réductions, les remboursements, et *a fortiori* les versements d'indemnités étaient rendus difficiles voire impossibles par les dispositions léonines des contrats d'abonnement. Lorsqu'elles pouvaient avoir lieu, elles étaient conditionnées par d'importantes enquêtes techniques ou disciplinaires. Plus largement, dans les deux entreprises, les mesures financières furent longtemps empêchées ou honteuses. Olivier se souvient :

« Dans l'ancien temps, on avait ce qu'on appelle une “garantie des services.” On disait : “dès lors qu'on ne peut pas vous proposer un rendez-vous sur une tranche horaire de 2 heures dans les 48 heures, on doit vous donner une contrepartie financière de 250 Francs.” Donc on disait : “On sort 250 Francs de l'entreprise à destination du client quand on a fait une ânerie.” Pour sortir cette somme là – 250 Francs, ça fait 27 €, allez, je vous la fait à 30 € avec l'inflation – c'était quand même un truc super regardé : il

¹ Quelques barèmes ont vraisemblablement circulés. A la fin des années 2000, chez Energie, un courrier recommandé donnait lieu à un remboursement de 10 euros, 1 heure de forfait téléphonique consommé à 30 euros, une nuit d'hôtel à 100 euros. Mais ils procédaient vraisemblablement d'initiatives locales. Depuis les années 2010, les organisateurs se refusent à en établir, malgré les demandes des résolveurs : « Oui, les [services-réclamations de 1^{er} niveau] sont très demandeurs de barèmes. Ils voudraient travailler avec des barèmes précis [...] mais c'est impossible à fixer un barème... » (Olivier, RLP 1^{er} niveau, E). En ce sens, la mesure financière fournit un exemple paradigmatique du travail contemporain : elle assez peu réglée *a priori* mais fait l'objet d'un contrôle attentif *a posteriori* de la part de la hiérarchie directe et des services comptables chargés de la « sécurité des opérations ».

² Hutchins, E., 1995. *Cognition in the Wild*. MIT Press, Cambridge.

fallait pas les sortir pour rien. Le jeu, c'était de tout faire pour pas les donner. Et on avait des gens qui comptabilisaient le nombre de "garanties de service" qu'on avait fait et si on en avait fait plein par mois, c'est qu'on était mauvais. » (Olivier, RLP 1^{er} niveau, E).

Cet usage managérial de la comptabilité des mesures financières se retrouve chez Télécom : Eric (RLP vente, T) se rappelle que les noms des vendeurs de Télécom qui faisaient le plus de gestes financiers étaient inscrits sur les tableaux d'affichage, pour signaler leur « incompétence¹ ». Progressivement cependant, la nécessité de monétiser les solutions des litiges s'impose. A la fin des années 2000, l'application de traitement des réclamations de Télécom enregistre près de 200 mesures financières différentes. Mais c'est surtout le contrôle managérial sur la pratique qui se relâche : dans les années 2000, chez Energie, un « geste de courtoisie » de 30 € est mis en place : il permet de verser cette somme au client sans vérification managériale préalable et sans pièces comptable attestant d'une perte financière par le client.

Cette pratique, si elle était surveillée sur un plan comptable, était en revanche relativement peu gérée : d'après Ginette (RNP 1^{er} niveau, T) peu de consignes, presque aucune formation n'est donnée au résolveur de Télécom jusqu'au début des années 2000. En 2011, un audit commandité par Télécom révèle la nécessité d'établir une politique générale de gestion des mesures financières. Les organisateurs créent alors une application destinée au « pilotage » des mesures financières : elle permet à tous les services de suivre les différentes mesures financières réalisées sur un dossier client. Le but est « de créer un référentiel pour permettre à ces différents acteurs de voir ce que chacun avait donné. Parce que [...] pour peu que le client ait été un peu malin, il réclamait auprès de son conseiller de l'assistance technique, il réclamait auprès de son technicien d'intervention et ensuite, il rappelait encore le service client pour réclamer » (Jérôme, chef de projet SI, T).

A cette occasion, la très longue typologie de mesures financières préexistante, distinguant les prestations par motifs, est remplacée par une taxinomie reposant sur 4 types : « régularisation », « remise », « indisponibilité de service », « geste commercial ». Dans une veine similaire, Energie distingue le « remboursement », l'« indemnisation » et le « geste de confiance ». Dans le lexique des organisateurs, le « remboursement » est « contractuel », au sens où il vient en compensation d'un montant facturé à tort ; l'« indemnisation » est « légitime mais non contractuelle » : elle consiste en une « compensation totale ou partielle de frais engagés par le client auprès d'un tiers suite à un dysfonctionnement » imputable à Energie ; enfin, le « geste de confiance² » consiste en une « prise en charge d'un montant facturé à raison »

¹ Joël (RLP 1^{er} niveau, T) : (à propos des gestes financiers) « C'est pas parce que t'en fais beaucoup que t'es un mauvais conseiller » ; Eric (RLP vente, T) : « Mais souviens-toi ! Pendant un temps on affichait au tableau le nom de ceux qui en faisait le plus : "bouh ! les nuls !" Faire un geste c'était un signe d'incompétence. » (Comité de performance, le 22 juillet 2014, Télécom).

² A propos de l'expression « geste commercial » : « [C'est un mot qui mal utilisé peut devenir contre-productif ?] Oui. Il faut faire vachement attention dans l'utilisation des mots au niveau des conseillers, et Claude (RNP 1^{er} niveau, E) me disait que chez Energie, ils ne parlaient même pas en interne des "gestes co", ils parlaient de "geste de confiance" parce qu'ils veulent pas que les conseillers s'emmêlent les pinceaux, et ils veulent utiliser un mot

ou peut venir en « compensation d'un préjudice moral subi¹ ». Chacune de ces mesures a sa fiscalité propre.

En la matière, les mots sont aussi importants que les montants. Cette simplification de la typologie permet de clarifier l'offre en produits de réparation. Elle a pour objectif de dissiper la « confusion au niveau du terrain, [...] entre ce qui est *dû* et ce qui est vraiment *commercial* » (Béatrice, RNP, T). Une confusion qui a d'abord une incidence dans la façon « d'amener la mesure financière » :

« Dans les mots qui sont utilisés, souvent ils disent le “geste commercial” alors que c'est dû. Moi je sais [qu'une banque] m'avait promis un geste commercial et puis, finalement, ils ont appelé “geste commercial” ce qui m'était dû, je n'ai pas eu de geste commercial. Et donc j'étais absolument furieuse, je suis montée au créneau pour au moins avoir les excuses du PDG ou du DG, parce que je trouvais que c'était inadmissible de me parler de “geste commercial” pour quelque chose qui m'était dû. » (Béatrice, RNP, T)

Dans la relation, la mesure financière est souvent perçue comme aussi importante que les mots qui lui confèrent un sens : « On a encore un problème dans la manière dont on amène les mesures financières. Pour l'instant, on les offre pas, on les balance » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T). Olivier (RNP 1^{er} niveau, E) fait le même constat chez Energie : « Il y a des réclamations qui sont prises en charge avec des gestes commerciaux associés mais pas valorisés dans le discours. C'est pas qu'une histoire de montant : on s'aperçoit dans les contrôles internes régulièrement que la prise en charge n'est pas top. C'est pas encore valorisé. Donc à la limite ils le font mais des fois ils l'annoncent pas de la bonne manière, ils l'amènent pas proprement. »

On le voit : la reconnaissance de cette dernière catégorie (le « geste commercial »), directement liée au cadre goodmanien, est centrale dans les réformes de classifications qui ont été partiellement engagées pour lui aménager une place. Elle est la plus *caractéristique* du travail de résolution : alors que les autres mesures financières peuvent se justifier par d'autres contacts, un geste commercial doit toujours être rattaché à une réclamation. Elle est aussi la plus *controversée*. La notion de préjudice moral, qui justifie la production d'un geste commercial, autorise la réalisation de transaction et l'établissement de montant sans disposer des pièces comptables constituant autant d'éléments de calcul (dépenses engagées suite à l'aléa subit attestées par des justificatifs, trop-perçus enregistrés par des relevés de compte ou des factures, etc.). Elle laisse entrevoir la possibilité de nombreux abus : « Quand on a lancé les gestes commerciaux ça a tout de suite été : “mais ils vont donner trop !” » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T). La même réticence s'est exprimée chez Energie : « Quand on a lâché le geste co

beaucoup plus réparateur de la relation, qui est la “confiance” : on est moins dans la vente que dans la rétention. Le commercial étant presque maintenant lié à la vente, en termes de mentalité, donc ils ont trouvé un autre mot. C'est assez intéressant : ils parlent “d'offrir” plutôt que “d'attribuer”, il y a tout un vocabulaire qui est travaillé pour justement présenter les mesures financières. » (Béatrice, RNP, T)

¹ Pour les éléments relatifs à Energie : « Guide réclamations. Version 13.1 », Energie, 2014.

quand ça a été annoncé, ouah !... Y en a qui étaient : “Mais c’est pas normal !” Y en a qui étaient montés au créneau, hein : “Mais c’est pas normal qu’on valide ses gestes co, ça va être de l’abus !” » (Noémie, pilote 1^{er} niveau, E).

Cette inquiétude initiale est vite démentie et n’a jamais été vérifiée depuis : le taux de gestes commerciaux est resté, chez Energie comme chez Télécom, structurellement bas¹. Chez Energie, au moment de l’enquête, seulement 7 % des réclamations traitées au 1^{er} niveau donnaient lieu à un geste commercial. Ce taux descendait même à moins de 4 % pour les réclamations traitées par les services-réclamations. Le montant moyen était inférieur à 30 euros, soit moins de la moitié de la somme maximale prévue par la « marge de manœuvre » du 1^{er} niveau. Ce taux n’était pas beaucoup plus élevé au 2^e niveau : 10 % des réclamations traitées y recevaient un geste commercial pour un montant moyen de 73 euros², soit à peine plus du quart de la marge de manœuvre du 2^e niveau. Selon une expression couramment entendue, les résolveurs auraient « des oursins dans les poches³ » :

« Y en a qui ont du mal à saisir les gestes co. [...]. Là, par exemple, j’ai une conseillère qui est venue me voir deux fois ce matin pour des gestes co, elle me dit : “bon ben je viens parce que mon RE m’a dit que j’en faisais pas assez, j’ai dû en faire 3 dans l’année...”. Et elle me dit : “maintenant, tu verras, je vais en faire plus souvent”. Mais je lui dis : “C’est pas le fait d’en faire plus souvent, il faut le faire à bon escient de toute façon”. Mais elle a du mal. Je lui dis : “Mais ça sort pas de ta paye, c’est pas ton intéressement...” parce que pour beaucoup c’est ça. Elle me dit : “non, mais...” Je sais pas... pourtant c’est une petite jeune qui vient d’arriver, c’est pas une ancienne... Je sais pas, ils ont du mal à lâcher parce que c’est vrai qu’ils ont beaucoup de clients qui, entre guillemets, “réclament”, ils disent : “Ouais, à chaque appel on donne un geste co quoi...”. Je dis : “Non. C’est à toi de juger” » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E).

¹ Energie avait distribué, en 2013, pour 7,2 millions d’euros de gestes commerciaux (soit, en moyenne, 2,4 € par client réclamant), Télécom en avait distribué 6 millions pour son seul univers « mobile » (soit, en moyenne, 3,3 € par client réclamant mobile).

² Soit un coût total de 413 000 euros en 2013.

³ Jérôme tente d’expliquer ce phénomène par un détour par les représentations gestionnaires des résolveurs. Ces derniers concevraient la « bonne gestion » de l’entreprise d’une façon telle, qu’ils verraient d’un mauvais œil l’octroi trop généreux de mesures financières : « Quand tu parles de mesure financière, il faut bien voir que les gens ont des oursins dans les poches. Ce qui se passe, c’est que quand tu travailles dans une entreprise, toujours la première réaction que tu as, c’est de dire “Je vais pas donner de l’argent aux clients. Parce que l’argent que je donne, c’est l’argent de *mon* entreprise. Donc c’est de l’argent je n’aurais pas pour faire autre chose.” Tu vois ? Donc déjà en termes de mentalité, c’est extrêmement difficile d’être dans cette posture. [...] Si tu veux, on a demandé en termes de consigne métier de systématiquement dédommager les clients qui sont en panne depuis plus de cinq jours, aujourd’hui on s’aperçoit qu’on ne fait pas du tout les 100 % qu’on a prévu de faire. On en fait 15 %. Parce que si tu veux, on a des conseillers qui ont beaucoup de mal à s’exprimer sur le fait qu’ils sont désolés de l’indisponibilité du client, qui jugent que c’est le cas nominal de la panne pour le client, donc écoute, il est loti au même titre que tous les autres, donc que c’est pas un problème. Et puis pourquoi lui donner de l’argent de l’entreprise, alors que le client n’a rien demandé ? » (Jérôme, chef de projet SI, T)

Le problème managérial s'est donc rapidement inversé : il s'agissait de faire en sorte que les résolveurs réalisent plus de gestes commerciaux. Pour ce faire, des objectifs chiffrés sont établis : chez Energie, entre 10 et 20 % des réclamations doivent donner lieu à un geste commercial¹. Leur montant doit être compris, en moyenne, entre 20 et 30 €. L'effort managérial a aussi consisté à « lever les barrières mentales » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E) en insistant sur le fait que cette somme était prévue et budgétée. Pour les organisateurs, le problème serait lié au fait que les résolveurs font comme si cet argent leur appartenait. Ils seraient dès lors plus réticents à donner au client, par peur que cette somme soit déduite des investissements de l'entreprise ou pire, de leur salaire². Lors des observations, il est apparu, au contraire, que le problème était lié au fait que cet argent ne leur appartient pas. C'est une somme commune et surveillée. Surveillée par les services comptables de l'entreprise qui veille à la « sécurité des opérations » mais aussi par eux-mêmes et leurs pairs, les autres résolveurs, qui ont une idée relativement précise du bon usage des mesures financières.

A quel moment réaliser une mesure financière ?

Certaines mesures financières s'imposent : s'il s'avère que le client n'a pas reçu la prestation pour laquelle il a payé, il *doit* être remboursé. Ce fondement des « lois éternelles de l'échange », pour parler comme Marx, qui veut que l'on respecte un principe d'équivalence le produit échangé et son équivalent monétaire, est couramment réaffirmé par les résolveurs. Le respect de ce principe suppose parfois des interventions pour réallouer un trop-perçu. Néanmoins, l'exercice de cette correction est d'une complexité variable suivant le système de facturation en usage.

Si Télécom dispose d'une relative autonomie en la matière, chez Energie, la facturation implique deux organisations : elle est l'objet d'une division du travail entre le *Distributeur* qui établit les volumes de consommation par des relèves régulières des compteurs placés chez les clients et le *Fournisseur* (Energie) qui facture les volumes de consommation transmis par le Distributeur. Les résolveurs ne peuvent revenir sur des index relevés que lorsqu'un dysfonctionnement de compteur est attesté par le Distributeur. Ils ne peuvent donc faire disparaître une consommation si elle est attestée par une relève du Distributeur : « c'est du dur », selon l'expression de Vanessa (1^{er} niveau, E). Si celle-ci est contestée par le client, le résolveur doit d'abord se faire un avis : cette consommation est-elle suspecte ? Il dispose, pour ce faire, de son expérience, son bon sens et d'une application d'estimation de consommation en fonction des caractéristiques du ménage du client. Si la contestation lui paraît fondée, il met

¹ La semaine précédant mon arrivée au service-réclamation de Bordeaux a été secouée par l'affaire des 2 % de gestes co : au cours de cette semaine, l'outil managérial de suivi des mesures financières annonce l'équipe de Carine à 2 % de gestes commerciaux. Carine : « j'ai passé ma gueulante ! Ils en ont pris pour leur grade ! » ; Mickaël : « Carine nous a enquirlandé. Elle se demandait si on avait des oursins dans les poches ou si on avait peur d'enrichir les clients... »).

² C'est une moquerie courante « ça ne va pas être retiré de ton salaire ! » disent les formateurs et les encadrants aux résolveurs trop économes.

la réclamation « en enquête » auprès du Distributeur qui envoie des agents vérifier le fonctionnement du compteur. Cette décision n'engage donc pas le résolveur et ne peut être prise qu'au terme d'une procédure codifiée.

En ce sens, le remboursement s'*impose*. Il en va tout autrement du *geste commercial*. Il vient « en plus », et ne fait pas référence à une perte monétaire du client. Son exécution est l'objet de plus vifs débats professionnels. Les organisateurs encouragent leur réalisation. Mais certains résolveurs redoutent d'être « transformés en machine à sous » (Fabrice, 1^{er} niveau, T) et semble voir dans cette injonction une conception réductrice de leur métier¹. En la matière, ils valorisent plutôt la parcimonie (pour les résolveurs, c'est sa rareté qui rend ce geste efficace et valorisé) et insistent sur l'impératif de justification². Loïc (2^e niveau, E), résolveur aguerri, se fait fort de faire peu de gestes commerciaux, d'en limiter les montants et d'être en mesure de les justifier systématiquement :

« Il y a une politique de la boîte qui consiste à dire que les clients réclamants, pour la satisfaction, il convient de leur faire un geste commercial, quel que soit le cas. Moi je suis pas d'accord, ça c'est un autre débat, mais quand c'est mérité, quand il y a vraiment eu *préjudice*, c'est normal de le faire [...] On peut faire des gestes co jusqu'à 300 euros. Moi ça m'arrive de faire 70, 100, 150 parfois. Mais c'est justifié. Faut pas que ce soit *systématique* ».

Le principe d'équivalence implique de ne jamais annuler une dette légitime. Dès lors, le geste commercial, parce qu'il autorise de rembourser « un montant facturé à raison », rentre en contradiction avec le principe d'équivalence. La réalité d'une prestation justifie de ne pas procéder à une mesure financière qui reviendrait, de fait, à annuler une part de la dette : « c'est de la consommation faite. [...] elle est consommée son électricité » (**Gilles_2E**) ; « c'est une vraie consommation [...]. On parle d'une facture réelle » (**Vanessa_4E**) ; « Nous, on facture ce que [le Distributeur] nous fait remonter. Donc, si les relevés sont justes, la facture est juste » (**Awa_1E**).

Il arrive cependant que le résolveur s'émancipe de ce principe lorsqu'il juge que la tarification est illégitime, associant le paiement à un *préjudice financier* :

Philippe_1T : Un avocat conteste pour sa cliente une facture de 10 500 € de téléphone mobile pour une consommation de data depuis la Suisse. Philippe remarque dans le

¹ De façon significative, cette conception du travail de traitement est portée, chez Télécom, par les mêmes responsables qui cherchait à nier la spécificité du travail de traitement en lui imposant des choix d'outils informatiques par trop génériques. Ainsi, c'est Patrick V., à l'origine de l'échec de l'expérience VANTIVE, qui est le promoteur interne du principe de « confiance a priori ». Cf. chapitre 4.

² Certains accusent leurs collègues de se montrer trop coulant avec ce principe en dessous d'un certain montant : « Ici, suivant les gens, on bosse pas pareil. Y a des gens, quand c'est en dessous de 100, clac, clac !, y a pas de problème. Moi ça je peux pas. J'ai besoin que ça soit *justifié*. » (Daphné, 2^e niveau, T).

dossier que plusieurs SMS de prévention avait pourtant été envoyés et que Télécom avait procédé à 6 « *cut-off* » (coupures automatiques de connexion).

En cause, d'après la cliente, son fils de 10 ans. Il aurait consommé plus d'un giga de données en 45 minutes. Philippe contacte la cliente au téléphone : « C'est pas possible, c'est une catastrophe, on est un petit centre d'équitation, on va devoir déposer le bilan ». Selon Philippe c'est une problématique classique avec ce forfait : pas de coupure autoritaire de la part de l'opérateur, possibilité de continuer la connexion malgré les *cut-off*, autant de « facilités » accordées aux professionnels qui peuvent créer des « *bill shock*¹ ».

Elle n'a pas encore eu sa facture. Son montant élevé a généré un cas-page et elle est bloquée à l'édition. La cliente l'a su en recevant l'un des SMS d'alerte qui depuis peu sont libellés en euros. Si la cliente avait souscrit à l'option gratuite « International », elle n'aurait eu à payer que 500 €. Philippe propose donc d'opérer une souscription rétroactive. L'avocat de la cliente accepte. Philippe : « j'étais gêné de proposer ça : pourquoi y a tant de différence entre la consommation avec et sans l'option ? Sachant que c'est une option gratuite, pourquoi on la met pas d'office ? »

Dans cette affaire, la consommation est due mais la responsabilité de la cliente est atténuée par l'illégitimité des pratiques commerciales de l'entreprise (pas de coupure autoritaire, non-souscription automatique d'une option gratuite). De manière générale, les offres jugées mensongères ou trompeuses par les résolveurs, les ventes forcées, les pratiques commerciales prédatrices sont régulièrement sanctionnées par les résolveurs : elles donnent plus volontiers lieu à un geste commercial. Le préjudice financier peut aussi être lié aux efforts produits par le réclamant pour résoudre son affaire, comme dans **Danièle_2E** : « là on n'est pas fautif dans l'histoire. Malgré tout, elle a écrit plusieurs fois, ça coûte. Je vais lui faire un petit geste commercial ».

Mais il arrive aussi que ce geste commercial vienne en compensation d'un *préjudice moral*. Il s'établit lui aussi au cours d'un jugement de responsabilité :

Léa_2E : Une dame de 97 ans (elle a mis sa date de naissance dans le courrier) écrit pour demander que les courriers de relance soient rédigés avec plus d'aménités. Elle n'avait pas reçu de facture suite à un « problème de la Poste ». Elle a payé à la relance mais le ton de la lettre lui a généré beaucoup d'angoisse et un « malaise ». D'après Léa, il s'agit sans doute de la seconde lettre de relance « valant mise en demeure » qui menace notamment de coupure et qui est « la plus *virulente* ». [...] Léa : « Je vais pas lui faire un geste co. Enfin je sais pas. T'en penses quoi ? [*Je ne sais pas...*] [...] Là, l'acheminement du courrier, c'est la Poste, c'est pas nous. [...] Bon je vais lui faire 30 €.

¹ Le « *bill shock* » désigne le « choc » ressenti par le client à l'ouverture de sa facture (*bill*).

Parce que je suis pas d'accord. Il y a quand même une erreur dans son adresse dans le compte client [...]. Donc c'est peut-être pour ça. Je vais [...] lui expliquer que je lui fais un geste co parce qu'on a merdouillé. »

Mais dans les deux cas, le geste commercial se justifie par l'existence d'un *préjudice*. Il doit correspondre et équivaloir à un coût réel ou symbolique. Pour les résolveurs, il ne saurait se justifier uniquement par la nécessité de « satisfaire le client ». Par ailleurs, même si certains résolveurs disent considérer l'ancienneté et le chiffre d'affaire généré par le client (Christophe, Fabrice, André, 1^{er} niveau, T ; Daniel, Thierry, 1^{er} niveau, E¹), la valeur économique du client pèse souvent peu dans les arbitrages, ce que regrettent les organisateurs, à l'instar de Ginette :

« (*Imitant un résolveur*) “Mais non, on va pas lui rembourser les 2,12 euros de la com' audiotel vers le Père Noël, il l'a bien passée !” ; “Oui il l'a passée. Enfin c'est pas lui parce qu'il est pas tout jeune le monsieur, mais il a des gamins, des petits enfants. Y a pas de pirates qui piratent la ligne pour savoir ce qu'ils auront à Noël. C'est juste que ce client, il est là depuis longtemps, il sait pas forcément ce qu'il se passe chez lui, on va lui expliquer ce que c'est, et s'il est pas content et qu'il dit qu'il l'a pas passé, on va lui rembourser.” ; “Oui mais y a pas de fond...” ; “Oui mais il a un abonnement à 140 € par mois, il a jamais réclamé, il est en fin d'engagement, en plus s'il a une flotte mobile derrière... Faisons un petit geste.” Certains ont du mal. » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T).

Les résolveurs, qui se vivent comme des garants d'un ordre économique juste, ne souhaitent rembourser que ce qui leur paraît dû. Mais cette conception strictement économique de la mesure financière est encore trop restrictive. Comme nous l'avons vu avec **Laura_1E**, les résolveurs sont aussi des agents moraux qui voient, dans la pratique du jugement, l'occasion d'affirmer leurs convictions. Maria :

« Je vais te raconter une anecdote qui va te faire sourire mais un jour on a eu un client, un professionnel de la récla. Tous les mois il réclamait de petites sommes : un mois 10, un mois 15, il avait trouvé la faille, il avait compris comment marchait le système et il en profitait. Un jour, il arrive chez nous. Il avait téléchargé un film pornographique et il trouvait que le contenu était pas assez “hard”, il disait que c'était pas porno, c'était érotique. Il voulait se faire rembourser, c'était 16 €. Une petite somme, 16 € : c'est quoi pour Télécom ? Mais moi j'aime pas les trucs absurdes. Je voulais pas lui rembourser. Et ici on avait quelqu'un qui avait fait du droit et qui avait une très belle plume, je lui ai demandé de l'aide et il avait écrit une lettre dans laquelle il expliquait que Télécom

¹ Howard Becker note que lorsqu'un client paye un service manifestement moins cher que son prix de marché, il abandonne généralement son droit à se plaindre : « anyone who pays seventy-five cents for a haircut forfeit his right to complain » (Becker, H. S., 1986. *Op. cit.*, p. 175).

n'était pas responsable du contenu, que le jugement sur ce contenu était subjectif et n'entraînait pas de remboursement en cas de déception. Et on ne l'a plus jamais eu. Mais voilà quoi : il y a 30 ans, jamais un client n'aurait osé faire ça. [*Mais pourquoi tu as refusé ? Parce qu'il était professionnel de la réclamation, parce que c'était du porno ou pour les raisons juridiques ?*] Ben les trois. Je devais mettre fin à un truc absurde. » (Maria, 2^e niveau, T).

Comme Maria, nombre de résolveurs expriment le souhait de ne pas encourager les vices : « tout ce qui est W-HA¹, les jeux, les programmes roses, il faut cliquer et tout, là non, je rembourse pas. » (Christophe, 1^{er} niveau, T). Les responsables ne peuvent que constater : « Dans l'arbitrage [des mesures financières], y a même des considérations morales, puisque y en a qui me disent que, pour ce qui concerne les abo[nnements] multimédias, ils remboursent tout, sauf les films de cul ! » (Joël, RLP 1^{er} niveau, T). Les résolveurs trouvent, dans la licence organisationnelle qui leur est accordée, l'occasion de valoriser le travail de résolution comme une affirmation de soi. En ce sens, suivant les catégories friedmaniennes, leur travail est action².

Comment fixer un montant ? Le marchandage et la juste réparation.

Les résolveurs et les organisateurs insistent sur leur volonté de fixer les montants « au plus juste³ ». Le mot semble être pris dans les deux sens de la *justesse* et de la *justice* ; ils semblent engager tout à la fois des compétences calculatoires et morales, comme en témoigne l'ambiguïté des expressions pour en rendre compte : dans la fixation d'un montant, il importe de « rétablir l'équilibre » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E), de « remettre les compteurs à zéro » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E), d'« effacer les ardoises » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T). Mais comment établir un montant juste ?

En matière de *remboursement*, le résolveur dispose d'un montant de référence et de pièces comptables. L'établissement d'un montant n'est généralement pas problématique. Fabrice : « s'il n'a pas eu son forfait pendant 2 jours, je divise le prix de son forfait par 30 et je multiplie par 2⁴ ». En cas de doute sur les éléments du calcul, les arbitrages tendent à être « favorables au client⁵ ».

¹ Le W-HA est un mode de facturation des services très décrié chez les résolveurs de Télécom : il consiste à facturer des services achetés par le client sur internet directement sur sa facture d'opérateur. Ainsi, d'un simple clic, le client peut acheter un bien qu'il se voit ensuite facturer par son opérateur de télécommunications.

² « Le travail n'est action que lorsqu'il exprime les tendances profondes d'une personnalité et l'aide à se réaliser » (Friedmann, G., 1964. « Introduction et méthodologie ». In : Friedmann, G., Naville, P., 1964. *Traité de sociologie du travail*. Armand Colin, Paris, p. 14).

³ Cette expression se retrouve notamment chez Raphaël (1^{er} niveau, T), Vanessa (1^{er} niveau, E), Françoise (directrice 2^e niveau, T), Henri (directeur 2^e niveau, T) et Myriam (directrice 2^e niveau, E).

⁴ « [*Et s'il y a 31 jours dans le mois ?*] Oh, on va pas chipoter ! De toute façon, c'est plus favorable au client. Alors c'est bon » (Fabrice, 1^{er} niveau, T).

⁵ Dans l'affaire **Karima_1**, un client a appelé il y a quelques jours pour un compteur qui dysfonctionne depuis trois ans. Karima a commandé une enquête auprès du Distributeur. Le dysfonctionnement est attesté, dans le dossier client, par un commentaire laconique du service des « Pertes Non Techniques », chargé de vérifier le fonctionnement des compteurs : « CBE HS ». Dès lors, la procédure de redressement de facturation, réalisé par le

Mais comment fixer le montant d'un *geste commercial* ? Les organisateurs proposent faire de l'espace de résolution un espace de négociation du prix de la réparation du préjudice du client. Cette forme de réparation procède par tâtonnements. En pratique, les organisateurs proposent de fixer le prix de la réparation au cours d'une procédure de négociation où le résolveur laisserait au réclamant l'annonce d'un montant qu'il s'emploierait ensuite à négocier à la baisse. A en croire les organisateurs, cette pratique aurait plusieurs avantages : en tablant sur la méconnaissance des clients des « marges de manœuvre » du résolveur et sur le caractère raisonnable de leurs attentes en termes de réparation, il permettrait de réaliser des économies. Ensuite, en faisant participer le client à la production de la résolution, il serait bénéfique pour la satisfaction. Enfin, le caractère négocié de la solution participerait de sa légitimité auprès du client¹.

Sans doute parce qu'elle implique une négation trop prononcée de leur monopole de jugement, une remise en cause, au moins partielle, de leur compétence judiciaire et *in fine*, la négation de l'existence de quelque chose comme une réparation *juste* qu'il serait possible de découvrir par l'enquête plutôt que par le marchandage, cette procédure est massivement refusée par les résolveurs. La tendance à tout négocier est régulièrement présentée comme une dérive, y compris par certains responsables (Françoise, directrice 2^e niveau), principalement d'anciens résolveurs sortis du rang. Si les résolveurs ne refusent pas totalement le principe du marchandage, ils soulignent que le périmètre du négociable doit être limité. Les pratiques de réparation monétaire semblent, chez les résolveurs, plutôt orientées par la croyance en l'existence d'un montant indépendant des volontés individuelles, qui permettrait de réparer une situation.

Dès lors, les résolveurs sont condamnés à trouver les éléments nécessaires à la découverte du montant dans leur environnement de travail. De prime abord, la procédure paraît quelque peu empirique et approximative. Ainsi de l'affaire **Loïc_1E** :

Loïc_1E : Un courrier adressé au Président d'Energie à propos d'une facture de régularisation suite à résiliation d'un montant de 700 €. Loïc s'attribue le dossier. Loïc : « S'imprégner du dossier, trouver une solution puis appeler. Moi c'est comme ça que je préfère. » Loïc surligne dans le courrier les éléments signifiants.

Distributeur, peut suivre deux méthodes différentes : 1. Soit un retour sur une période antérieure de consommation du client concerné ; 2. Soit une comparaison avec la consommation d'un ménage de même type, sur la même période. Dans ce cas précis, la première méthode est retenue et une estimation de la consommation du client est établie sur la base d'une période de 357 jours antérieure au dysfonctionnement. Elle permet de révéler que le dysfonctionnement a entraîné une surfacturation, d'abord évaluée en « excédent de kWh facturés ». Le redressement est soumis au client sous cette forme, sans référence à un quelconque montant, qui l'accepte. Karima peut donc procéder au calcul du montant surfacturé et procéder au remboursement. Mais le client dispose d'un tarif T., qui suit la variation du marché. Le prix du kWh du tarif T. ayant varié sur la période, que prix de référence retenir pour calculer le montant dû au client ? Karima : « c'est toujours à l'avantage du client. Je lui prends le prix du kWh actuel, le plus cher ».

¹ Dans **Loïc_tribuE**, au moment où Loïc annonce au juge qu'un geste commercial de 110 € a été consenti en faveur du client, ce dernier répond qu'on ne lui a « rien demandé », qu'on « l'a mis devant le fait accompli ».

Une estimation très basse faite en mai 2013 qui a généré un remboursement et une baisse des mensualités. La cliente se retrouve avec une grosse facture de régularisation alors qu'il y avait un relevé intermédiaire qui montrait la stupidité de l'estimation. Loïc estime qu'Energie est fautive et s'apprête à consentir à un geste commercial de 80 €. Il réutilise un courrier utilisé en réponse à un problème similaire.

Pourquoi 80 euros ? « Je sais pas. Au début [dans l'ancien courrier utilisé] il y avait 50. Ça m'a paru peu. J'ai hésité avec 100 puis j'ai trouvé que ça faisait beaucoup, donc 80 € »

« Ni trop, ni trop peu » : comme Loïc, nombre de résolveurs semblent fixer les montants des gestes commerciaux en fonction d'une évaluation intuitive. Cependant, la confrontation des affaires permet de faire ressortir quelques fondements de ces intuitions. Dans l'affaire **Karima_4E**, Marie, après avoir repris l'affaire, fait un redressement d'environ 6 500 € à un client qui contestait initialement une facture de 3 000¹. Cette consommation est réelle : en ceci, elle est due et Marie se refuse de la supprimer. Mais estimant l'entreprise fautive en raison des estimations répétées des index ayant faussé la facturation, elle accorde au client un geste commercial de 650 €. Pourquoi 650 ? « Parce que ça correspond à 10 % de la somme demandée... ça me paraissait... [le Distributeur] fait un abattement de 10 % quand ils ont des cas alors on fait pareil. [...] Et puis 650 €, c'est pas rien. C'est un geste conséquent. Ça correspond à son préjudice [...]. Et puis comme ça, on peut espérer récupérer un maximum [sur la somme de son redressement] ».

En réalisant un geste commercial de 650 €, Marie semble respecter un principe *arithmétique* (« 10 % ») fixé en référence à un principe *mimétique* (« le Distributeur fait un abattement de 10 % »). Elle respecte aussi un principe *esthétique* (« 650 €, c'est pas rien. C'est un geste conséquent ») et un principe *économique* d'investissement (« comme ça on peut espérer récupérer un maximum »).

Empêcher la réclamation de devenir une activité lucrative : le « tropisme de Posner ».

L'activité de réparation monétaire des préjudices de la clientèle se déroule sous le joug d'une contrainte générale : *les résolveurs s'emploient à faire en sorte que la réclamation ne devienne pas une activité lucrative*. D'où la hantise du double remboursement (**Chloé_5E**, **Christelle_2T**) qui, dans l'affaire **Christelle_2T**, fait hésiter la résolveuse en raison de l'hypothèse d'un autre remboursement du préjudice par l'assurance ; d'où les regrets exprimés concernant la trop grande « générosité » de l'entreprise (André, 1^{er} niveau, T) ; d'où l'exigence en matière de preuve faisant abstraction de l'injonction de « confiance a priori » et d'éléments susceptible de fixer un montant « au plus juste ».

¹ Ce cas est présenté au chapitre 4, encadré 14.

Ainsi, tout en mettant à distance les procédés commerciaux, les résolveurs se vivent comme des garants d'un ordre économique sain, dans lequel la réclamation ne permettrait que de réparer un préjudice, jamais de gagner de l'argent. A l'instar des juges de Posner¹, les résolveurs tentent de reproduire l'allocation qui aurait résulté du marché si celui-ci avait fonctionné de façon efficace². Ce tropisme les conduit à insister sur la *justesse* des montants, tout en tempérant l'exigence de précision par la volonté de ne « pas faire pingre » (**Patricia_2T**).

Le tropisme de Posner est le corrélat de la condamnation du réclamant professionnel. Le risque de la monétisation de la réparation est de professionnaliser le client, d'encourager son opportunisme. Les résolveurs opèrent eux-mêmes une forme de contrôle social sur les pratiques de leurs pairs. Ainsi Fabienne (1^{er} niveau, T), a propos d'un geste commercial d'un mois et demi de forfait J., soit environ 159 €, accordés par Henri (1^{er} niveau, T) : « Que tu es généreux ! [...] Bon c'est pas mon argent mais mince ! Ce client, il va rappeler dans 3 mois je pense. »

Cette rigueur réparatrice est partagée, voire dépassée, par nombre de clients réclamant des sommes modiques au nom de la « *question de principe* ». Dans l'affaire **Raphaël_2T**, un client réclame un avoir d'1,44 € qu'on lui avait promis mais jamais remboursé. Dans **Raphaël_3T**, la somme réclamée s'élève à 2 €. A en croire Daphné (2^e niveau, T), cette attitude serait courante. Elle se souvient d'un évènement récent : le changement de TVA a entraîné, sur certains contrats Télécom, un problème de calcul : au lieu d'être calculée *in fine* sur le montant total, la TVA était appliquée plusieurs fois sur les montants intermédiaires. Les clients de Télécom facturés 39 € se sont vu facturés 39,01 € : « Tu verrais combien on a eu de courriers ! Des gens qui réclamaient le centime supplémentaire [...]. Dans les courriers ils nous traitent d'escrocs. Ils disent : « si vous faites ça sur tous vos clients ça vous fait des milliards ! ». » Face au grand nombre de réclamations, Télécom prit la décision de baisser son tarif, à 38,99 €³. Même s'il leur arrive de moquer les attitudes des clients qui « chipotent », les résolveurs sont plutôt bien disposés à l'égard de la « *question de principe* » : comme son nom l'indique, sa valeur réside moins dans ce qu'elle peut rapporter que dans son caractère altruiste et symbolique de lutte contre les dérives commerciales. En ceci, elle converge avec les objectifs du résolveur et son éthique économique.

¹ Richard Posner, figure de proue du courant *Law & Economics* et de l'analyse économique du droit, estime, dans une optique normative et descriptive (Meyerson, D. 2007. *Understanding Jurisprudence*. Routledge-Cavendish, New-York, p. 99 *sqq.*), que le rôle du juge consiste à mimer une transaction à coûts nuls de façon à assurer l'efficacité économique des décisions de justice (Posner, R. A., 1986. *Economic Analysis of Law*. Little, Brown and Company, Boston-Toronto ; Posner, R. A., 1981. *The Economics of Justice*. Harvard University Press, Cambridge). Cette conception court dans toute son œuvre mais elle est correctement formulée, sous la forme synthétisée de la « règle de Posner », par Jules Coleman : « Posner's rule is: Where markets fail, mimic them. In other words, where transaction costs create market failures, Posner's rule assigns entitlements to produce the result the market, under ideal conditions, would have produced » (Coleman, J. L., 2003 [1998]. *Markets, Morals, and the Law*. Oxford University Press, Oxford, p. 88). En dernière analyse, l'efficacité économique d'une décision de justice est, chez Posner, ce qui garantit sa légitimité.

² Le critère d'efficacité étant un peu moins exigeant que celui d'efficacité.

³ Sophie (1^{er} niveau, E) signale un évènement similaire survenu chez Energie à propos d'une augmentation de 2 centimes due à une taxe.

3. L'exécution des décisions.

Les décisions du résolveur se doivent d'être *conséquentes*. Il ne suffit pas, par exemple, de fixer le montant d'une mesure financière en mobilisant ses compétences judiciaires : procéder au « geste » suppose de l'inscrire dans un procès de facturation automatisé et de le justifier auprès du client. Il faut donc composer avec les règles qui structurent le programme de facturation et la relation commerciale, faire preuve de compétences instrumentales et relationnelles : la décision du résolveur doit ainsi satisfaire à un ensemble d'impératifs techniques et sociaux et ce, dans les deux entreprises.

L'*exécution* d'une solution constitue une épreuve susceptible de remettre en cause tout le travail de résolution. Ainsi, il arrive que les décisions, prises sous le signe du « bon sens », se heurtent aux réalités pratiques de la tâche de résolution lorsqu'un « fait ou une procédure ou un machin nous dit : « Non. Ça tu peux pas le faire ». » (Damien, RE 1^{er} niveau, T). Contre la conviction de la clientèle¹ et parfois celles de leurs encadrants, les résolveurs s'emploient ainsi à rappeler que leur capacité de résolution est limitée par des *contraintes pratiques*.

3.1. De la difficulté de défaire.

Les problèmes ne se résolvent pas tous par l'argent et n'y sont pas tous liés : un client qui réclame parce qu'il n'a plus d'électricité ou que son téléphone est coupé sera ravi d'apprendre qu'il ne paiera pas son forfait le temps de la panne, mais souhaite avant tout récupérer sa ligne téléphonique ou son électricité ; un client qui réclame parce que son nom est mal orthographié sur ses factures souhaite surtout que l'erreur soit rectifiée. Dans la réalisation des accommodements que le résolveur aura jugés raisonnables, les compétences judiciaires sont de peu de secours : c'est par ses compétences instrumentales qu'il peut avoir une prise sur le problème du client.

Les problèmes ont des « causes » : ils surviennent après une série d'évènements déclencheurs. Et ces évènements sont généralement liés à une production antérieure. En témoigne, dans les commentaires, les occurrences des préfixes re- et dé-. Les résolveurs re-font, dé-font ce qui a été fait auparavant. Ils « réajustent », « relisent », « réécrivent », « démensualisent », « refacturent », « découplent », « recouplent », « renvoient », « déjugent », « *réparent* ». Il s'agit toujours d'un re-travail. Et celui-ci implique d'aller à l'*encontre* de ce que certains ont fait, *auparavant*.

Cette dimension réparatrice du travail des autres, fruit de la licence accordée aux résolveurs, engendre certaines attitudes à l'égard de l'ouvrage des collègues. Le résolveur développe une série de convictions sur le travail des autres : ils « travaillent mal », « ne font pas leur boulot ». La tâche de résolution constitue une scène privilégiée d'observation des

¹ « Le client il pense qu'on a une baguette et qu'on peut tout faire » (PS_1T).

manquements de l'entreprise. Pour cette raison, les organisateurs ont voulu en faire du service-réclamation un outil d' « amélioration continue » en développant des fiches « boucle de qualité » : lorsqu'un résolveur tombe, à la faveur d'une affaire, sur une irrégularité, il doit rédiger une fiche. Chez Energie, celle-ci comprend trois parties : « Informations sur le dossier client » ; « Informations sur le processus » ; « Analyse ». C'est au cours de cette dernière partie, pour la rédaction de laquelle il est conseillé de « faire preuve de pédagogie et de conseil », que le résolveur est chargé de dénoncer les dysfonctionnements qu'ils proviennent d'une mauvaise application des procédures (auquel cas la fiche est envoyée à la hiérarchie de l'agent concerné) ou d'un problème d'organisation (auquel cas la fiche est envoyée au représentant du processus).

Au moment de son instauration, cette mesure n'alla pas sans susciter certaines réticences morales. Chez Télécom, la « boucle de qualité » est initialement perçue comme un outil de délation : « Au début on freinait des 4 fers. Je me souviens de la réunion, on était tous contre : c'est quand même un peu comme dénoncer un collègue » (Monique, 1^{er} niveau, T). Aujourd'hui, abandonnée par les responsables qui la défendaient hier, comme Jean-Marie¹, la « boucle de qualité » est de moins en moins utilisée chez Télécom. Elle est encore relativement courante chez Energie, notamment au 2^e niveau (**Aude_7E**, **Mélanie_3E**, **Allison_2E**, **Mohamed_2E**). Dans les observations, les fiches sont plutôt centrées sur la dénonciation de fautes de services : dans **Mohamed_2E** et **Mélanie_3E**, une analyse de consommation mal faite qui entraîne une grosse facture de régularisation ; dans **Allison_2E**, les agissements présumés d'un conseiller qui aurait dit à une cliente en panne d'électricité qu'elle « n'avait qu'à manger froid ».

De fait, les boucles de qualité ne suffisent pas à elles seules à justifier des sanctions disciplinaires. Elles sont remises à la hiérarchie de proximité, mais, selon Olivier, rien n'indique que tous les RE en fasse part aux fautifs. Mais comme chez Whyte, on peut voir se constituer des « chaîne de reproches² ». Ce travail suppose donc que des barrières morales soient levées ; il implique aussi des connaissances techniques élargies et de nombreuses attributions et habilitations qui autorisent le résolveur à juger le travail de ses collègues. A cette fin, les résolveurs insistent sur les dimensions pédagogiques de l'outil à l'instar de Allison, qui précise qu'elle rédige une fiche « pour s'améliorer, pas pour fliquer ».

3.2. La résolution collective du problème.

¹ Jean-Marie est initialement mandaté pour mettre en place l'outil dans le processus vente. Lors de notre entretien, à l'évocation de la boucle de retour, il répond : « Je l'utilise plus parce qu'effectivement c'est tellement connoté qu'aujourd'hui c'est un rejet assez systématique. Non l'objectif c'est l'observation terrain, voilà, nos conseillers, tous les métiers adorent qu'on s'intéresse à leur métier, un technicien adore avoir un directeur dans sa bagnole et l'emmener toute la journée dans sa voiture pour voir la vraie vie, et ça, c'est au-delà de [la boucle de retour], c'est au-delà de tous ces outils qui cherchent à rationaliser la méthode [...] qui déshumanisent le système » (Jean-Marie, RNP Vente, T).

² W. F. Whyte note que lorsque le client d'un restaurant est fâché, il fâche le serveur qui fâche le chef de salle, etc. jusqu'à ce que quelqu'un fâche les cuisiniers (Whyte, W. F., 1946. *Op. cit.*, p. 124).

En leur fournissant les capacités techniques et sociales de communiquer avec une série de services, les organisateurs ont construit les services réclamations comme des « sources périphériques de coordination¹ ». Leur irruption dans le cours des activités normales des autres services est prévue *en principe* et largement organisée mais elle demeure relativement imprévisible dans sa rythmicité et dans ses formes. Dès lors, les flux de coordination qu'elle engendre ne sont pas toujours stabilisés et impliquent des formes de négociation non supervisées. Schématiquement, l'ensemble de ces relations sont possibles :

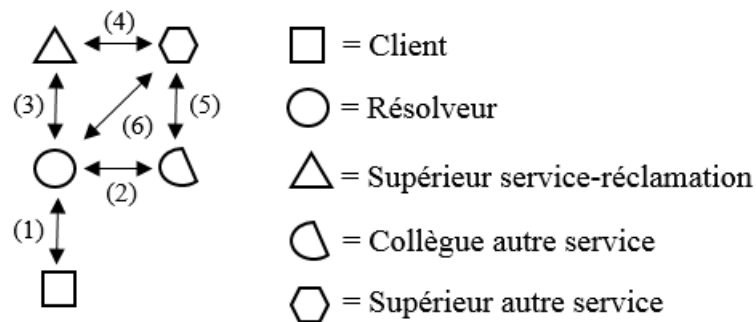


Figure 22. Schéma morphologique synthétique du travail de résolution.

La plupart des affaires s'en tiennent à (1). La tâche de résolution est organisée pour que le résolveur puisse, dans la majorité des cas, résoudre une réclamation sans se lever de sa chaise. Il n'est théoriquement pas à solliciter ses pairs. S'il est en difficulté, il peut appeler une « ligne soutien » interne, au bout de laquelle il trouvera des agents expérimentés qui l'aideront. Dans les affaires complexes, les pairs permettent aussi, dans des pratiques de « soutien sauvage » (Noémie, pilote 1^{er} niveau, E), de faciliter la résolution d'un problème sans passer par les voies fastidieuses indiquées par ces formes organisées de soutien. Se met ainsi en place une division informelle des tâches de soutien, fondées sur les habilités de chacun :

« Philippe, c'est le pro de Zacharie. Bernard, c'est pour les courriers. Ses courriers ils sont toujours bien carrés comme il faut. » (Christelle, 2^e niveau, T) ; « On a tous un peu nos trucs... Pour tout ce qui est inversion de PDL, il faut aller voir Caroline » (Nathalie, 1^{er} niveau, E).

Cette spécialisation informelle est d'autant plus marquée chez Télécom, où la segmentation de l'organisation est renforcée par la structuration en « univers » correspondant à autant de produits différents : on trouve l'univers pour la téléphonie fixe et internet, l'univers pour le téléphone mobile, l'univers pour les offres convergentes (i.e. cumulant des offres fixe-internet-mobile-télévision au sein d'un seul abonnement). Tout en partageant certaines applications communes à tous, chaque univers comporte son lot d'applications dédiées. La polyvalence – et, par voie de conséquence, une moindre spécialisation – semble cependant une

¹ Cf. chapitre 4.

donnée plus présente chez Energie où les conseillers évolue dans un espace moins segmenté, sur un produit unique.

Afin de conserver l'avantage du gain de temps qui conditionne la tolérance managériale du « soutien sauvage », les sollicitations se font généralement depuis son bureau, auprès de l'entourage immédiat de travail. S'ils sont en communication, les résolveurs coupent leur micro. Qu'elle implique une attente de la clientèle ou non, cette dimension collective de la résolution du problème est généralement tut et ne fait pas l'objet de compte rendu auprès du client.

Même s'il arrive qu'ils soient consultés uniquement pour leur maîtrise technique d'une application, les collègues participent généralement de la construction du sens du problème. Lors d'une sollicitation, un problème que le résolveur pensait avoir cerné peut prendre une autre tournure. En ceci, la sollicitation est productive :

Christelle_2T : commentaire dossier client : « conteste frais de déplacement tech de 100 € car ils n'avaient pas été annoncés. A titre co je lui propose 50 € mais client refuse, voulant prise en charge totale. Transfert SNCOM ». La foudre a grillé son modem ; Christelle : « Là c'est 100 €, donc je vais le faire... Après faut quand même aller voir. [...] Par contre, je peux pas rembourser quelque chose qui n'a pas été facturé... » Un commentaire dans [l'application des services techniques] « certifie » que la facturation a été annoncée (149,50 €). Elle vérifie dans MeFin que les services techniques n'aient pas fait de gestes co (ils ne sont pas visibles dans Client+).

Christelle – « Delphine, comment je fais pour vérifier qu'une intervention a bien été facturée ? [...] 100 €. »

Delphine – « Mais attends, pourquoi 100€ ? »

Christelle – « Ben le client dit 100€ mais Zacharie : 149,50€. 149,50 c'est parce qu'ils ont fait de la DTI [il est écrit sur l'application des services techniques « Raccord FAF a 21 [...] 100p en aérien »], il y a toutes les prises qui ont sauté, il a fallu remettre des fils chez le client... bon, pour 100€... on va pas se prendre un médiateur qui va nous coûter plus cher pour 100€... »

Delphine – « Mais il va se faire rembourser par son assurance ! »

Christelle – « Ah ben oui, t'as raison. Je vais me référer à l'article 6 [des CGV qui stipule qu'Télécom n'est pas responsable en ce cas]. Je vais me référer à l'article 6 pour mon argumentaire, je le connais par cœur. Oui, oui, t'as raison. »

Florence (RE) – « C'est quoi l'évènement ? »

Christelle – « La foudre. »

Florence (RE) – « Ben c'est pour l'assurance. »

Les indications techniques des collègues sont régulièrement l'occasion d'une réinterprétation du problème et de la validation d'un jugement. Au point que les demandes d'indications techniques passeraient parfois volontiers pour les prétextes d'une pudeur

professionnelle : en sollicitant ses pairs sur un point technique, on fait quelque fois l'aveu discret de son incapacité à se saisir d'un problème. Aussi, les résolveurs lisent souvent ces sollicitations comme une demande d'aide générale tacite¹.

Solliciter « un collègue d'un autre service. »

Par leurs sollicitations, les résolveurs sont à l'origine d'un flux de travail qu'ils peuvent « orienter ». En ceci le travail de résolution est une épreuve de coordination. Cette épreuve est réputée d'autant plus difficile lorsque le service sollicité est plus exotique. Chez Télécom, une très faible proportion de réclamations sont ainsi « mises en enquêtes » auprès des services techniques². En ce cas, les demandes parviennent dans des équipes dédiées de « conduite d'activité » tenus à des délais de réponse³. Chez Energie, les réclamations impliquant une mise en relation avec le Distributeur (qui réunit les « services techniques ») sont plus fréquentes et sont rendues plus complexes par la séparation organisationnelle entre les deux entités (Fournisseur – Distributeur).

Cette dimension collective est organisée, notamment par le blocage de l'accès à certaines applications qui empêchent le résolveur de recueillir toutes les informations nécessaires à son enquête. Ainsi, les résolveurs d'Energie n'ont, par exemple, pas accès à l'application comptable de recherche de paiement « parce que c'est long » (Lisa, pilote 1^{er} niveau, E). Ils ne peuvent pas non plus annuler eux-mêmes leurs mesures financières « parce que ça coûte cher » (**Romain_2E**). Ces limitations obligent les résolveurs à recourir à des « collègues d'autres services ».

Si, sur le principe, la sollicitation est organisée, la nature des tâches à faire accomplir est incertaine et sortent souvent du cadre du travail procéduralisé des autres services. Dès lors, solliciter un collègue revient à le convaincre de faire quelque-chose « hors-procédure ». Il arrive que les résolveurs essuient un échec, lorsque leur interlocuteur refuse de leur donner une information (**Daniel_1E**, **Allison_2E**). Pour cette raison, solliciter un collègue implique d'y mettre les formes. Une civilité de circonstance est souvent requise. Les commentaires rédigés dans les dossiers clients, qui servent à la circulation des informations entre les services, ne font

¹ **Bernard_3T** : Un client a rendu son décodeur mais Télécom n'a pas cessé de lui facturer l'option « sports ». Un contact de résolveur du back office attribue ça à « l'erreur d'un conseiller ». Le 1^{er} niveau a proposé au client de le rembourser sur 1 an mais le client a payé 15 mois indus (pour un total de 226 €). Transfert vers SNC. Bernard – « Mais moi je ne vois pas de restitution de décodeur... Jama, restitution de décodeur, on le voit quelque part ça ? » Jama – « Ouais. Y a pas de factu pour ça mais tu veux que j'aille voir sur soft ? » Bernard – « Oui, stp. » Jama – « Apparemment, ton pack sport il l'a plus depuis le 28 juin. Y a plus de facture pour ça dans [l'application des ventes] depuis le 28 juin. » Bernard – « Ok... » Jama – « Il a payé 70 € pendant un an et c'est maintenant qu'il se réveille ? Tu feras attention d'ailleurs, le prix de l'option a varié sur la période... y a pas longtemps il était à 12 € [et non 15-16, chiffre sur la base duquel l'estimation du préjudice par le 1^{er} niveau était construite.] » Bernard – « Oui, je suis en train de voir ça. » Par contre, Jama ne trouve pas de date de restitution du décodeur. Bernard : « Selon moi, il a bien rendu son décodeur. Avril 2013, ça correspondrait au moment où il a migré [changé d'offre]. Donc ça pourrait coller. [...] Ce qui est dingue, c'est que le client s'en rende compte au bout d'un an ».

² 2 500 réclamations par an environ, sur l'univers Fixe-Internet, selon le chiffrage de Simon (RNP services techniques, T). A mettre en rapport avec les 800 000 réclamations que cet univers génère annuellement.

³ 7 jours pour les services techniques de Télécom (Simon, RNP services technique, T).

donc pas l'économie des formules de politesse, des « bonjours » et des « mercis ». Lors des contacts téléphoniques, le tutoiement est systématique : il a pour fonction de souligner une appartenance commune¹, transcendant les différences de services, face au vouvoiement imposé dans la relation avec la clientèle. De la même manière, il est possible de s'autoriser des jugements sur les clients, de se plaindre de leurs exigences ou de leur incompétence, réactivant discursivement la condition partagée par les professionnels face au client : « ils sont chiants aujourd'hui » ; « tu sais ce que c'est » ; « nos clients sont mécontents, comme d'habitude ». Cette forme de communion phatique², actualisée par l'ensemble des termes ne véhiculant, a priori, pas d'informations nécessaires au traitement, permet de replacer les interlocuteurs dans une perspective commune et un destin partagé.

Les résolveurs peuvent se montrer réticents à partager l'effort de résolution. Comme Christophe (1^{er} niveau, T), qui hésite régulièrement à recourir aux services techniques : « quand tu vois comment ils bossent, tu préfères le faire toi-même ». Les autres services ne partagent pas toujours les mêmes objectifs, ni les mêmes contraintes que le travail de résolution. L'appel à « satisfaire le client » est en lui-même assez peu fédérateur :

« On a 48 heures pour prendre en charge une [réclamation] prioritaire. Et de préférence une semaine pour la résoudre, quand les acteurs derrière veulent bien sortir les rames pour que ça se fasse, parce que dans certains cas, nous on est très sensibles à nos délais, par, mais derrière, si on fait appel à une UI, un UAT, à je ne sais quel intervenant, à quelqu'un dont on aura forcément besoin parce que nous on est incapables de faire [...] quand on est obligés de faire appel à nos collègues dans la maison et alors là, ma foi... c'est quand ils veulent. Je suis peut-être méchante, c'est peut-être quand ils peuvent, mais est on est très attachés à nos délais, un petit peu plus que beaucoup de personnes derrière nous. » (Françoise, directrice 2^e niveau, T).

Enfin, les résolveurs peuvent se trouver confrontés à des problèmes impliquant le recours à un autre service, sans qu'ils sachent lequel : ils peuvent éprouver « des difficultés à obtenir le bon interlocuteur » (Joël, RLP 1^{er} niveau, T). C'est notamment le cas des produits nouveaux, comme la Fibre chez Télécom pour lequel Sylvie (RLP 1^{er} niveau, T) élaborait, au moment de l'enquête, un « annuaire pour avoir le bon interlocuteur et que la réclamation ne traîne pas des jours et des jours parce qu'on sait pas à qui s'adresser. »

¹ Daniel (1^{er} niveau, E) : « On est dans la même boîte : on se tutoie ». Marine (1^{er} niveau, T) : « (à propos du tutoiement) c'est une tradition dans l'entreprise ».

² Selon le concept (« *phatic communion* ») développé par Bronislaw Malinowski. La « communion phatique » désigne toutes les formes de communication qui « serves to establish bonds of personal union between people brought together by the mere need of companionship and does not serve any purpose of communicating ideas » (Malinowski. B., 1946 [1923]. « The Problem of Meaning in Primitive Languages ». In : Ogden, C. K., Richards, I. A. (dir). *The meaning of meaning*. Harcourt, Brace & World, New-York, 296-336, p. 316).

Les rapports de biais-rarchie et le recours au chef.

L'opposition établie par Williamson entre hiérarchie et marché, entre autorité et prix, comme deux modes de coordination concurrents des activités économiques exclue de nombreuses formes de coordination atypiques. Et ce, sans que le développement tardif d'un modèle « hybride » ne parvienne véritablement à combler cette lacune. Les rapports que nous proposons d'appeler « biais-rarchie », particulièrement fréquents au cours des processus de réaction, constituent ainsi une entorse aux modes de coordination williamsoniens.

Le rapport de « biais-rarchie » correspond à la relation (6) sur la figure 22. Il est possible de parler de rapport de « biais-rarchie » lorsqu'un agent A tente de faire faire quelque chose à un agent B qui lui est hiérarchiquement supérieur, sans qu'A lui soit directement subordonné, au nom d'une *autorité* conférée par le rapport que l'agent A entretient au *marché*.

Outre le registre de civilité évoqué précédemment, la bonne conduite des rapports de biais-rarchie implique de maîtriser quelques codes. Ainsi, on ne peut soumettre de requête à des agents placés trop hauts dans la hiérarchie. Les résolveurs semblent avoir une conscience assez précise de l'échelon hiérarchique qu'ils peuvent légitimement solliciter¹. Lorsque l'interlocuteur pertinent se trouve « trop haut », le résolveur peut emprunter les chemins détournés (1)-(3)-(4) (consistant à solliciter son propre supérieur pour qu'il contacte son homologue) ou (1)-(2)-(5) (consistant à solliciter un collègue subordonné au « chef » visé). Même dans ces conditions, il faut souvent évoquer son statut, preuve que le principe de la coordination hiérarchique demeure important :

PS_4T : Une dame a commandé sur internet un contrat S. puis l'a immédiatement annulé. Elle voudrait un forfait O. Mais il faudrait pour cela « faire revenir le SI en arrière », sur l'ancienne offre (dorénavant introuvable) pour la faire migrer vers O. (chose informatiquement impossible à partir de l'offre S.).

Dans le « cahier des contacts », qui recense différents acteurs ressources répartis un peu partout dans l'organisation, ils identifient un RE (« Contact O./Fibre AVSC IDF SE »). Commentaire de Jeanne (RE, 1^{er} niveau, T) : « Il est bien lui, il va se bouger... J'ai déjà eu affaire à lui et il est bien. Après, ça peut le souler qu'on fasse toujours appel à lui... ». Elle appelle son homologue, qui est d'abord hésitant. Il lui demande qui elle est. Elle insiste sur leur grade similaire : « Je suis Jeanne V., je suis responsable d'équipe en service-client. Comme toi quoi, mais côté service client ». Son interlocuteur lui répond finalement : « Je veux bien, mais c'est hors process... et normalement c'est Ouest Francilien qu'il faut appeler ».

¹ Dans **Philippe_6T**, un groupe de clients réclame l'arrivée du haut-débit dans leur commune. Cette affaire dépasse les attributions d'un résolveur, Philippe cherche donc à renvoyer l'affaire aux services régionaux en charge des relations avec les collectivités locales. Il cherche un numéro dans l'annuaire professionnel. Il en essaie quelques-uns mais personne ne répond puis, arrive sur un profil qui semble correspondre. Cependant, à la vue de l'intitulé de son poste, il renonce : « Oulah, "Délégué Régional", c'est un peu haut ça ».

En ce cas, le travail de résolution s'appuie sur la coordination hiérarchique¹. Mais il arrive aussi, qu'en dépit du fait qu'elle dépasse largement les attributions, la solution soit si *légitime* qu'elle s'impose à tous (**Philippe_1T** ; **Chloé_5**). L'affaire **Chloé_5** constitue un exemple limite :

Chloé_5 : Un client recevait depuis 2009 des factures sur index (très) surestimées qu'il a toujours payées. En 2014, une relève est faite, pour la première fois depuis 5 ans. Elle révèle une consommation beaucoup plus basse que prévu. Résultat : un trop perçu de 21 514,25 €.

La somme a manifestement créé un certain émoi en CRC. Après la procédure de vérification des index (classique, dans le cas d'une telle somme), le client a été mis en attente. Une fois conclu qu'il ne s'agissait pas d'une fraude, un courrier a été envoyé au client, lui annonçant qu'il serait remboursé du trop-perçu. Mais la somme dépassait largement les marges de manœuvres des conseillers. Beaucoup se dessaisirent de l'affaire ne sachant que faire. Le client, ne voyant rien venir, a appelé le service-réclamation. Au bout de quelques réclamations (l'historique en identifie formellement 4), un résolveur « consciencieux » transmet finalement à sa hiérarchie pour validation. Or, le montant du trop-perçu dépassant largement les habilitations du RE voire même du chef de service-client, le dossier est progressivement « oublié », selon le mot de Chloé. De guerre lasse, le client écrit au Service Client et tombe sur Chloé qui tente de faire valider le remboursement par sa supérieure. Impossible : son habilitation ne va que jusqu'à 20 000 euros. Le supérieur de Nicole (Alexandre, RNP 2^e niveau, E) ne peut pas plus (réaction de Chloé : « c'est débile non ? Il est au-dessus il devrait avoir une habilitation supérieure... »). Quant à Jean-Marie A. (supérieur d'Alexandre), il n'a, selon Chloé, aucune habilitation pour valider la mesure : « il faut peut-être l'envoyer directement à [nom du PDG] ? Remarque il ne peut peut-être pas non plus ! [*Ce qui voudrait dire que tu as plus de pouvoirs que lui sur ce dossier...*] Mais j'ai pas la même fiche de paye ! ».

Chloé a transmis le dossier. Le SC reçoit aujourd'hui des nouvelles par téléphone. C'est Gilles qui décroche. Gilles (oreille sur le téléphone, regardant Chloé) : « Apparemment c'est la Direction Gestion Finance qui a la main... Tu connais la "Direction Gestion

¹ Ce que regrette Françoise (directrice 2^e niveau, E) : « J'ai un de mes collaborateurs qui a demandé quelque chose à une unité d'intervention, on lui a trimbalé sa demande de service en service et puis tout d'un coup, silence radio, c'est-à-dire que depuis le 28 mars il n'avait aucune nouvelle. Il a fallu que ce soit moi qui *escalade* auprès de mon homologue du département et du responsable d'équipe pour que j'ai... ah j'ai eu la réponse instantanément, enfin c'est quand même dommage que ce soit le responsable du département qui soit obligé d'escalader. Quand [mon collaborateur] demandait, on lui répondait pas. On a des problèmes d'égo dans cette entreprise. [*D'accord. Il faut parfois avoir recours à la hiérarchie ?*] Oui, mais je trouve ça dommage, très dommage. [*Et dans l'ensemble, c'est courant où ça fonctionne plutôt bien, sinon la communication ? C'est des cas relativement isolés ou c'est ?*] Ben ça arrive que je sois obligée d'escalader, je trouve toujours que c'est trop souvent à mon goût. » (Françoise, directrice 2^e niveau, T).

Finance” toi ? Non ? Bon c’est eux qui ont la signature. Alors est-ce qu’ils payent direct ou est-ce qu’ils te reversent l’argent pour que tu le fasses ? Ça passe pas par la “Tréso” après ? La responsable c’est qui ? Marylène quoi ? Connais pas. C’est au Siège ça ? ».

A côté des formes de coordination hiérarchique, reposant sur l’autorité conférée par une position dans un organigramme, l’activité même du résolveur, subordonné de dernier rang, lui confère parfois l’autorité nécessaire pour organiser le travail des autres. Il ne peut, certes, s’émanciper totalement de la structuration hiérarchique, mais sous certaines conditions, il permet de la contourner ou de construire des formes de relations atypiques, comme les rapports de « biais-rarchie ». Mais l’organisation n’est pas la seule épreuve à laquelle doit se confronter le résolveur : sa décision doit aussi recevoir l’assentiment de la clientèle.

3.3. Calmer le jobard.

Dans un texte célèbre, Goffman remarque qu’au terme d’une escroquerie, les « combinards » responsables de l’arnaque s’emploient à contenir les réactions potentielles de la victime, le « jobard » (*the mark*), en le consolant de façon à ce que celui-ci ne perturbe pas le résultat du travail :

« Après le dénouement final, l’un des combinards demeure auprès de la victime et s’efforce de contenir sa colère dans des limites raisonnables et maîtrisables. Il laisse partir ses co-équipiers, et tente, en qualité de modérateur (*cooler*) pourrait-on dire, d’exercer sur le jobard son art de la consolation. Il s’agit pour lui de proposer une définition de la situation qui aide la victime à accepter l’inévitable et à rentrer calmement chez elle¹. »

Ce travail n’est pas propre à l’activité frauduleuse. Dans les entreprises capitalistes marchandes exerçant leur activité légalement, il arrive aussi qu’il faille « calmer le jobard ». Notamment, précise Goffman, lorsque celui-ci formule une *réclamation* :

« Dans toutes les entreprises de services aux particuliers, il arrive que les clients portent plainte [*make complaints*²]. Il leur arrive d’estimer que le service rendu l’a été de manière inacceptable, qui porte atteinte à la conception que l’on se fait de soi-même et de ce que l’on est. La direction [*The management*] doit donc se poser le problème de calmer le jobard. C’est souvent à un personnel spécialisé que revient cette fonction. Dans les restaurants d’une certaine importance, par exemple, une des fonctions

¹ Goffman, E., 1989 [1952]. *Op. cit.*, p. 278-279.

² Les notes entre crochets renvoient à l’édition originale : Goffman, E., 1952. « On Cooling the Mark Out. Some Aspects of Adaptation to Failure ». *Psychiatry* 15 (4), 451-463, p. 455.

essentielles de l'hôtesse consiste à apaiser des clients dont la représentation de soi a été affectée par des serveuses ou par la nourriture. Dans les grands magasins, le chef de rayon et le *service des réclamations* [*complaint department*] remplissent une *fonction similaire*. Une entreprise de service n'opère pas comme une bande [de] combinards dans un monde anonyme. Une institution, elle, ne peut pas se permettre de filer en douce ; il lui faut absolument apaiser ses victimes¹. »

Le travail déployé au moment de « calmer le jobard » consiste à restaurer le client dans la représentation qu'il se fait de lui-même, au moment où se formule l'hypothèse qu'il n'est peut-être qu'un « pigeon », qu'il a pu se faire avoir. Le résolveur se fait ainsi « modérateur » (*cooler*).

La nécessité de calmer le jobard est maximale lorsque le jugement du résolveur est défavorable au client. En matière de contestation de facture, par exemple, une part non négligeable du travail du résolveur consiste à faire admettre au client le bien-fondé de sa facturation. Il peut dès lors mobiliser plusieurs ressources destinées à faire accepter son sort au client :

Vanessa_4E : Un client appelle. Il s'indigne : sa mensualité est passée de 70 à 400 €. En fait, il ne s'agit pas d'une mensualité, mais d'une facture de régularisation. Il ne comprend pas comment il peut payer une somme pareille, lui qui consomme très peu. Vanessa lui fait remarquer que la facture comprend aussi sa consommation en gaz. Client : « Ah oui, le gaz... mais quand même... » ; Vanessa : « On est passé faire la relève monsieur... » ; Client : « Ah oui mais il va falloir qu'ils refassent leur calcul parce que moi je peux pas payer. Là-dessus, 429 €, je suis pas solvable. [...] je préfère vous prévenir, je vais bloquer le paiement. » Il dit être au chômage, en formation précise-t-il.

Vanessa : « Oui mais c'est une vraie consommation monsieur. On parle d'une facture réelle. Si vous payez pas, je vais vous relancer. Et si vous réagissez pas, je vais couper. » ; Client : « Ils vont pas me couper en hiver quand même ! Il peuvent pas, alors... » ; Vanessa : « Ecoutez, je peux pas vous dire : vous verrez... ». Vanessa regarde les postes de consommation de gaz (800 € sur l'année) : chauffage, eau, gazinière... Le client accuse sa femme : « Elle met le chauffage à 23/24°. C'est elle qui va la régler la facture ! Ça va être vite vu. Vous l'envoyez à elle, moi je la veux pas [c'est impossible : il est titulaire du contrat]. Ah non, non je veux pas... ». Vanessa rappelle la température conseillée pour les pièces à vivre et chambre à coucher. Elle ajoute, concernant l'épouse

¹ Goffman, E., 1989 [1952]. *Op. cit.*, p. 284-285, je souligne. Ainsi, le fait que l'entreprise de services et l'entreprise d'escroquerie soient inégalement légitimes et ne procèdent pas de la même manière n'est pas de nature à nuancer la pertinence du rapprochement : cette asymétrie aurait au contraire plutôt tendance à renforcer l'importance du travail de consolation dans l'entreprise « classique ». Sur ce point, voir les développements en introduction.

du client : « Offrez-lui un pull ! [...] Je compte sur vous pour ne pas dépasser les 19° [...] il faut dire stop les 25/24°. [...] Là pour cette facture vous allez rejeter le paiement et ensuite je vous ferez un délai de paiement. Mais d'abord je veux vous entendre dire que vous admettez que cette consommation est due, que cette facture, elle est réelle. » Il reste confus.

Elle propose de le rappeler le 8 décembre, date à laquelle la somme de 429 € aura été rejetée. Elle pourra alors mettre en place le délai de paiement. Vanessa précise que le délai lui laisse le temps de s'arranger avec sa femme et de trouver les compteurs dans sa résidence. S'en suit une longue conversation sur les mérites comparés du pull et de la polaire en appartement.

Cette interaction est tout à fait courante : lorsque la facturation contestée est justifiée, lorsque la demande contenue dans la réclamation est impossible à satisfaire, le résolveur se trouve contraint de faire accepter au client la situation qu'il dénonce. Néanmoins, la nécessité de contrôler la déception du client s'impose même lorsque le résolveur est en mesure de « faire quelque chose » ; dans tous les cas, l'objectif de satisfaction du réclamant impose que la solution soit validée par le client. Les solutions trouvées par le résolveur doivent, dans le cadre goodmanien, recevoir l'assentiment de la clientèle. Sans cette validation, le client peut faire appel à une instance supérieure de résolution. Pour cette raison, même s'il prend une importance supplémentaire lorsque le résolveur est *désemparé*, le travail relationnel est une dimension toujours présente du travail de résolution.

L'épreuve du client.

Sous le coup de l'émergence du principe goodmanien de réaction, les injonctions managériales ont progressivement opéré un glissement destiné à transformer les résolveurs en producteurs d'*émotion*. Ils ont progressivement conçu le travail de résolution comme un travail émotionnel, au sens où l'entend Arlie Hochschild¹, impliquant des compétences relationnelles².

La parole est au centre de l'activité de traitement. La résolution consiste à prendre en charge un matériau discursif, mais aussi à y répondre, en produisant à son tour du discours. La

¹ Hochschild définit le travail relationnel de façon quelque peu abstraite comme : « this labor requires one to induce or suppress feeling in order to sustain the outward countenance that produce the proper state of mind in others ». Hochschild, A. R., 1983. *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles, p. 7.

² « Those who discuss labor often comment that nowadays most jobs call for a capacity to deal with people rather than with things, for more interpersonal skills and fewer mechanical skills. » Hochschild, A. R., 1983. *Op. cit.*, p. 9. Cependant, il convient de préciser que les compétences relationnelles sont tout aussi « techniques » que les autres. Non seulement parce qu'elles aussi sont équipées, mais aussi et surtout (il s'agirait de ne pas reproduire « l'erreur fondamentale de ne considérer qu'il y a technique que quand il y a instrument ». Mauss, M., 1950 [1934]. « Les techniques du corps ». In : Mauss, M. *Sociologie et anthropologie*. Puf, Paris, 363-386, p. 371) parce qu'elles reposent sur des corpus de savoir-faire qui se sont largement stabilisés au cours du temps. Les compétences relationnelles désignent simplement les techniques mobilisées dans le cadre des interactions interpersonnelles plutôt que celles mobilisées dans le cadre d'une interaction avec une machine.

réclamation est ainsi prise dans un jeu de langage, au sens de Wittgenstein, qui fonctionne selon ses propres règles et dont les buts ne se résument pas à convaincre : le résolveur doit aussi manifester de l'*empathie*, une compétence perçue comme spécifiquement humaine : « je dis toujours : le plus important c'est de reconnaître que le client ça va pas. Reconnaître le malaise, le mal-vécu de notre client. Parce que si tu le reconnais pas, tu l'as pas vu ; si tu l'as pas vu, le client il se barre. » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E).

Dès les années 1990, les organisateurs de Télécom insistent sur l'importance des mots utilisés par les agents en contact avec la clientèle. Un rapport interne de 1995 souligne la nécessité de rééquilibrer la relation entre Télécom et sa clientèle par le langage :

« L'emploi fréquent du terme "cocontractant" [en lieu et place d' "abonné"] est déjà un pas dans ce sens. Mais travailler, ce qui a déjà été entamé, sur le vocabulaire utilisé dans le domaine des réclamations me semble important, d'autant plus que l'on ne peut souhaiter une forte autonomisation de la "première ligne" sans s'assurer d'un référentiel culturel fort et homogène dont les mots sont les vecteurs et symboles principaux¹. »

Les écrits font notamment l'objet d'une attention particulière. Initialement, le pli postal était le canal privilégié des échanges en matière de réclamation. Très tôt, les organisateurs tentent de formaliser des règles de l'art de la rédaction du courrier de réponse et s'assurent de l'engagement des résolveurs en structurant cette partie du procès de travail comme un jeu² (encadré 20). Aujourd'hui encore, les affaires sensibles se règlent à l'écrit, permettant la supervision des responsables. Le soin apporté à la réponse au client est, par ailleurs, un critère d'évaluation du travail largement partagé par les résolveurs³.

Encadré 20. *Le Trophée de la meilleure réponse écrite au client qui réclame.*

« Mesdames et Messieurs les Directeurs Régionaux,

J'ai le plaisir de vous annoncer le nom des gagnants du Trophée 1996 de la meilleure réponse écrite au client qui réclame.

29 Directions Régionales ont sélectionné et envoyé à la DCSNC une réponse par mois pendant trois mois (avril, mai, juin) en provenance des services consommateurs des agences ou de leur propre service consommateurs.

¹ « Comment faire progresser FT avec les réclamations de ses clients », *op. cit.*

² Pour une analyse du procès de travail structuré comme jeu : Burawoy, M., 2015 [1979]. *Produire le consentement*. La ville brûle, Paris.

³ Léa_1E : La dame a fait un tableau comparatif (facture/relevés) sur son courrier. Laetitia rédige un courrier d'IA (envoi du formulaire proposant une montée en instance). Elle regarde le courrier précédemment envoyé à la cliente : « On a vraiment envoyé ça à la cliente ? Ça tu vois ça me choque. [Pourquoi ?] Parce que la mise en page est dégueulasse et puis le courrier est pas conforme parce qu'il y a pas la mention IA. »

Excepté quelques réponses éliminées pour des raisons de non-conformité au règlement (délai de réponse), le choix des 20 finalistes à (sic) été effectué par une consultante extérieure, Simone Barbaras, spécialiste de la qualité des courriers commerciaux, à partir de 108 lettres.

J'ai présidé, vendredi 20 septembre, la réunion du jury final, dont vous trouverez la liste des membres ci-jointe.

A l'issue du débat, trois vainqueurs ont été désignés : deux premiers prix ex aequo, pour le service consommateurs de l'agence Croix Rousse DR de Lyon et pour le service consommateurs de la DR de Quimper ; un second prix pour le service consommateurs de l'agence de Cannes.

Les membres du jury qui participaient déjà au précédent Trophée, ont souligné l'amélioration sensible des réponses, en particulier, en terme (sic) d'adaptation de la solution au problème du client, et en terme (sic) de qualité de la relation.

Madame Barbaras a souligné la difficulté qu'elle avait eue à départager les meilleures lettres, dans la mesure où l'ensemble était d'un niveau assez homogène.

Je me réjouis de ces progrès dans la relation commerciale avec nos clients, et souhaite renouveler ce type de Trophée l'année prochaine.

Les responsables de la Division Clientèle Résidentielle et Professionnelle iront remettre eux même leur récompense aux Agences et DR gagnantes. [...]

Jean-François P.
Directeur Exécutif »

De l'importance d'avoir « une ligne éditoriale » : devenir la plume de l'entreprise.

Le 17 juillet 2014, Florence (RE 2^e niveau, T) résume la réunion à laquelle elle était conviée la veille avec le directeur du service consommateur. Elle avait été organisée à la demande de Johan R., responsable du « dialogue consommateur » chez Télécom et s'est déroulée en présence d'un certain Patrice L. (« qui vient de haut. Très haut »). Si l'objet de sa visite était essentiellement lié à une préparation de la gestion des actions de groupe,

« il a aussi parlé des courriers. Alors ça, ça m'a énervé, c'est toujours la même chose !
Je leur ai dit : « si on ne sait pas écrire, ils ont qu'à nous enlever les courriers aussi¹ ! »
Le monsieur qui était là [Patrice L.], il a été journaliste et il nous a parlé d'un principe :

¹ Le SNC de Télécom s'est vu plusieurs fois reproché la qualité de ses écrits. Philippe se souvient d'un épisode en particulier : « Un jour Alain B. débarque avec 40 et quelques courriers qui étaient, comment dire ?, "perfectibles". Après c'est facile de prendre 40 courriers comme ça... [Comment ils les avaient eu ?] Je sais pas... les clients ont dû les remonter, je sais pas... Après ils ont pu faire une extraction dans [l'application de résolution] tout simplement... [Mais ils étaient vraiment mauvais ?] Quelques-uns oui... Je me souviens d'un, c'était une catastrophe. Un collègue d'à-côté. Il avait dit à un client qui voulait la fibre d'aller voir le maire de la commune pour lui demander de monter un partenariat. Et il avait ajouté qu'il devrait en profiter, que c'était bientôt les élections municipales et qu'il pourrait lui mettre la pression. Évidemment, le client a dû péter les plombs. » (Philippe, 2^e niveau, T).

on rédigerait simplement une note et ensuite – alors il l’a dit en anglais – il y aurait un « *writer* » qui reprendrait ces éléments pour rédiger le courrier. Comme ça on aurait un *style*. Vous savez, comme les journaux comme Le Point, L’Express, on dit que c’est des journaux de droite, ils ont un *style* quoi, vous savez... [Philippe : « une orientation ? »] oui, une orientation... [Elle se tourne vers moi : « Une ligne éditoriale »] voilà : une *ligne éditoriale*, merci. Ça permettrait une certaine homogénéité dans nos réponses. Le problème c’est pas qu’on écrit mal, c’est qu’on n’a pas de *ligne éditoriale*. »

La même nécessité d’avoir une « ligne » propre au service-réclamation s’exprime chez Energie, à l’occasion des premières évaluations de l’activité par sondage de satisfaction, en 2013 :

« Sur la qualité des écrits, après le “point zéro”¹, il y a eu des contrôles, par Jean-Marie A.², un peu au fil de l’eau, qui a donné un plan d’action sur la *forme* (et pas sur le fond, parce que bon, il est pointé que, sur le fond, les chargés de sat’ du service conso, maîtrisent vraiment leurs sujets). C’était plus sur la *forme* où, effectivement, ça peut-être hétérogène. Voilà, chacun vient d’horizons différents [...]. On n’écrit pas les choses pareilles... Chaque fois, c’est de l’écriture finalement. Mais n’empêche qu’il y a quelque chose qu’on ne valorise pas forcément bien : les phrases d’accroches, les phrases introductives... surtout lorsque ça doit mettre en scène que la réclamation nous vient d’un tiers : c’est pas toujours bien dit, c’est pas toujours dit de la même manière. Du coup *c’est quelque part un peu gênant que ce soit pas homogène sur un service consommateur, parce que c’est le service consommateur* [Energie]. Donc il y avait des fois des choses qui n’étaient pas... Voilà. Pareil, pour valoriser les TCS abouties ou pas. Là encore, *il y avait tous les styles*. Puis aussi, les phrases de conclusions. » (Myriam, R 2^e niveau, E).

Dans une mise en scène visant à garantir l’intégrité morale³ et organisationnelle⁴ du travail de résolution, les courriers sont signés par le *chef*. Mais cette mise en scène ne saurait être complète sans résoudre la question du *style* qui doit être suffisamment homogène pour relayer cette manière d’*intégrité*. Ceci dans le but de tendre vers une mimétique de la relation dyadique conçue comme un idéal.

Instrumenter le travail de rédaction.

¹ Le “point zéro” désigne le premier sondage de satisfaction réalisée auprès des clients réclamants de 2^e niveau pour évaluer l’activité du SNC en 2013. Cf. chapitre 4.

² Responsable de la DRECS, département dans lequel est inséré le SNC d’Energie.

³ « Caractère, qualité d’une personne intègre, incorruptible, dont la conduite et les actes sont irréprochables ». *Trésor de la langue française informatisé*.

⁴ « Etat d’une chose, d’un tout, qui est entier, qui a toutes ses parties ». *Idem*.

En dépit des travaux pionniers d'Arch W. Shaw¹, jusque dans les années 1990, la rédaction des courriers est perçue comme une fonction non automatisable : son exécution suppose trop d'incertitude pour pouvoir être soumise à une mécanisation totale qui satisfasse au test de Turing. Le développement de systèmes experts a depuis démontré que les machines pouvaient produire un discours sensé : dès les années 1990, l'entreprise de vente par correspondance La Redoute utilisait *AlethGen*, une application génératrice de textes, pour répondre automatiquement aux réclamations de sa clientèle². Selon toute vraisemblance, l'algorithme produisait des résultats tout à fait convaincants et permettait de répondre à une grande variété de réclamations en tenant compte de leurs variations contextuelles³.

Energie développera une expertise en matière de génération automatique de texte, en finançant des thèses en ingénierie linguistique et en embauchant des jeunes docteurs et des ingénieurs spécialistes du domaine à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Mais, à la différence des outils de *text-mining*, les outils de génération automatique de réponses ne seront jamais considérés comme suffisamment aboutis pour convertir les expériences de R&D en un usage opérationnel. L'entreprise optera plutôt pour une *standardisation* du style des courriers par l'équipement d'un outil : la « réclamothèque ». L'outil est une application informatique consistant en un répertoire de paragraphes types classés en fonction de leur position dans le courrier de réponse (ouverture, développement, conclusion) et du thème de la réclamation. Les résolveurs ont la possibilité de reprendre des éléments des paragraphes afin de personnaliser le courrier. Mais d'une façon générale, avec la réclamothèque, un courrier se rédige moins qu'il se *compose*.

La réclamothèque est utilisée au premier et au second niveau. Cependant, elle connaît dans l'un et dans l'autre, deux usages différents. Au premier niveau, les courriers sont distribués par problématiques : la réclamothèque a une incidence sur la *nature* des réponses faites. A ce titre, elle fonctionne comme un recueil de jurisprudence. A l'inverse, la réclamothèque du second niveau s'en tient aux dimensions formelles en stabilisant les formes de l'expression écrite autorisée :

« Donc il y a une réclamothèque de premier niveau et une réclamothèque de deuxième niveau. Mais nous, la réclamothèque de deuxième niveau, [...] jusqu'à présent, elle était pas utilisée : c'était des modèles, enfin des exemples qu'on jugeait... Ils n'étaient plus

¹ Cf. chapitre 2.

² Coch, J., David, R., 1994. « Representing Knowledge for Planning Multisentential Text ». *Proceedings of the 4th Conference on Applied Natural Language Processing*, 203-204.

³ AlethGen est, à titre d'exemple, l'auteur de la lettre suivante : « Cher Monsieur, J'ai bien reçu votre message minitel du 22 mars 1993 concernant la commande du disque XXCC et du logiciel YYBB. Le disque a été expédié le 3 février 1993 par la Poste, il aurait donc dû parvenir à votre domicile. Je vais me renseigner pour savoir ce qui a pu se produire. Je ne peux pas renouveler cette commande car malheureusement, nous ne pouvons pas vous livrer avant le mariage. Dans votre intérêt, je préfère annuler cette commande. Elle ne fera l'objet d'aucun remboursement puisque vous aviez prévu de régler à la livraison. Je vous prie, Cher Monsieur,... » (Coch, J., David, R., 1994. *Op. cit.*, p. 203).

représentatifs des cas qu'on traitait, on va dire. Donc là c'était figé, c'était des pdf : donc, ils n'ont pas évolué dans le temps. Donc... [*C'était pas aussi plastique que la réclamotheque du premier niveau ?*] Non. On les a virés du coup. Par contre, comme on se dit qu'il y a pas de problème pour développer les solutions et les explications, on a dit, plutôt : "on va normer tout ce qui est phrases d'accroche". Enfin cinq items comme "je prends en main la réclamation", "l'empathie", "L'accompagnement du refus", "la valorisation de la solution", "la phrase de conclusion", ce genre de choses, avec des petites formulettes qui vont bien dans la réclamotheque. » (Myriam, 2^e niveau, E).

Les formules, construites par un comité de rédaction composé de résolveurs et de leurs encadrants et validées par Jean-Marie A., sont, selon un document interne, « à utiliser *prioritairement*¹ ». Mais le travail de mise en forme de la réponse ne s'en tient pas qu'aux formules : il passe aussi par l'élaboration d'une « charte », stabilisant la forme graphique (choix de la police de caractère, organisation graphique du courrier) que doivent prendre les lettres. La charte participe elle aussi de la production de la résolution. Le même document interne insiste par exemple sur le fait que « La mention médiation Energie doit *toujours* figurer en grisé. On la voit moins... »

Le fait que ces outils n'aient pas vocation à encadrer les pratiques de jugement n'empêche pas quelques réticences de la part des résolveurs. La rigidité de certaines formules les rendraient insensibles à la particularité de certaines situations : « Il y a un nouveau truc aussi c'est qu'on nous demande de ne plus mettre "Monsieur" mais "Bonjour". Et ça... on a beaucoup de mal. [*Pourquoi ?*] Mais parce que c'est trop familier ! Là j'écris à des avocats, un avocat on l'appelle "Maître", on démarre pas par "Bonjour" ! » (Philippe, 2^e niveau, T).

Dans les deux entreprises, l'orientation normative de l'activité de rédaction semble tournée vers la disparition de formules jugées trop « ésotériques », « pompeuses », « administratives » ou « juridiques ». Elle valorise un langage évoquant la simplicité des rapports interpersonnels et la négociation marchande par l'évacuation de toute référence à des procédures figées et rigidifiées par une institution bureaucratisée et impersonnelle sur laquelle le client n'aurait pas de prise. Pour les organisateurs du travail de résolution, le « rééquilibrage de la relation », dont ils se font les chantres, passe aussi par les mots :

« Les incontournables du courrier de réponse : des formules à faire disparaître de nos courriers...

- "On m'a confié votre courrier ~~en tant qu'instance d'appel...~~"
- "Je vous prie d'agréer, Monsieur, ~~l'expression de~~ mes sincères salutations" [...]
- "~~honorer~~ une dette"(remplacer par "régler, rembourser") [...]
- "~~Je ne saurai surseoir plus avant~~ aux procédures de recouvrement"

¹ « FAQ : Qualité des écrits au Service Conso », Energie, 2014.

- “~~Je suis disposée à~~” (remplacer par “je vous propose...” ou “j’ai le plaisir de...”)
[...]
- “Vous me faites part de votre doléance” (remplacer par “réclamation” ou “insatisfaction”) [...]¹. »

Cet effort est relayé par les responsables d’équipes, en charge de contrôler tous les courriers avant envoi. Ainsi, Florence (RE, 2^e niveau, T) contrôle et corrige le courrier lié à l’affaire **Delphine_2T** : « Je comprends pas pourquoi... je le fais pas exprès mais je comprends pas pourquoi elle lui répond... je comprends pas ce qu’elle lui répond. [...] “Ainsi que de ne régler”, qu’est-ce que c’est que ce français ? [...] “Octroyé”, ça fait un peu... Elle a pas pris sa tisane ! (rires) [Elle appelle Delphine] “Octroyé” ça fait *administratif* ! [...] mets “régulé” ». D’une façon générale, comme certaines mises en scènes du dépassement du droit (**Bernard_3T**), le discours du résolveur doit viser à présenter l’ensemble de ces décisions comme une *faveur*, c’est-à-dire comme « une disposition bienveillante à l’égard d’une personne *préférée* ». Ainsi, les entreprises ne communiquent pas sur le principe de confiance a priori : le divulguer révélerait la règle impersonnelle à l’origine d’un acte présenté sous les atours du privilège².

Présenter ses excuses au nom de l’entreprise.

Le même souci s’exprime lors des contacts oraux. Un document issu du « pôle formation » de Télécom rappelle les « clés d’une communication efficace au téléphone » : « je fais attention à mon ton », « j’évite les mots et expression négatifs », « je suis neutre », « je suis empathique », « j’exprime la certitude », « je suis direct », « je valorise mes actions », « je reformule », « je suis à l’écoute³ ». Par cet empilement, qui n’évite pas les injonctions contradictoires, les organisateurs cherchent à programmer le « désamorçage » des conflits qui se joue jusque dans le timbre de la voix des résolveurs :

« On parle de l’agressivité du client mais il y aussi côté [résolveur]. On s’aperçoit que certains montent vite dans les tours... et parfois c’est juste lié à leur voix. Ils ont une voix au téléphone qui est irritante. On fait un module voix pour leur apprendre à poser leur voix. C’est souvent un travail de longue haleine. » (Bernadette, RLP 1^{er} niveau, E).

Il se joue encore dans l’usage des mots. « Réclamation » faisait autrefois partie de ce que les managers de Télécom nommaient les « mots noirs » qui composaient un lexique prohibé,

¹ « Les incontournables du courrier de réponse », Energie, bureau de Chloé (2^e niveau, E).

² A propos de la confiance *a priori* : « c’est pas un truc qu’on communique, parce que si on dit : “allez, chaque fois que le client réclame, voilà...” » (Simon, RNP services technique, T).

³ « Rappel : les clés d’une communication efficace au téléphone », Pôle formation Télécom, 19 février 2013.

à ne jamais prononcer devant un client. La valorisation de la réclamation passe déjà par une reconnaissance de légitimité de l'usage du terme au cours de l'interaction :

« Les clients, on leur demande : “est-ce que vous avez une autre *réclamation* ?” [...] derrière, on a bien utilisé le mot “*réclamation*”. On n’a pas dit : “Est-ce que vous avez quelque chose d’autre à dire ?” Non, non, on dit bien : “vous avez une autre *réclamation* ?” On fait passer un message : “Nous les *réclamations*, on n’a pas peur. On est une boîte sérieuse. On sait qu’il peut y en avoir, mais on assume”. Et là on tape l’*inconscient*. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

L’usage du terme participe de la mise en scène de l’entreprise comme une entité responsable. Il agit sur un supposé inconscient marchand qui voit, dans le litige commercial exprimé au moment de la réclamation, l’épreuve qui distingue les « boîtes sérieuses » des escrocs. Mais s’il est une injonction relationnelle qui suscite beaucoup de discussion au sein de la communauté de travail des résolveurs, c’est celle de la présentation des excuses. L’attitude des organisateurs à l’égard des excuses a varié au cours de l’histoire : jusque dans les années 2000, la consigne était de ne jamais s’excuser. Comme le souligne Ginette, chez Télécom, « excusez-nous » était une expression interdite, « il ne fallait pas le dire et surtout pas l’écrire », une excuse couchée sur papier pouvant fonctionner comme une reconnaissance écrite de culpabilité dans le cadre d’un procès éventuel. Le relâchement de l’emprise des services juridiques sur les services réclamation¹, a permis de reposer à nouveaux frais la question de l’excuse. A partir de la fin des années 2000, celles-ci sont encouragées, au nom de leur rendement commercial : les résolveurs doivent s’excuser « au nom de l’entreprise ».

Pourtant, ainsi que le remarque Ginette (RNP 1^{er} niveau, T), cette consigne est peu suivie : « c’est dur, pour certains, de s’excuser ». De fait, au regard du corpus d’observation, les résolveurs s’excusent peu. Sur les 224 observées, seules 18 affaires ont donné lieu à des excuses formelles. Dans une représentation psychologisante des résistances de leurs subordonnés, les organisateurs expliquent souvent ces réticences par la « fierté professionnelle » (Laurent, RNP 1^{er} niveau, E) des résolveurs : ils auraient du mal à suggérer que l’entreprise puisse être en tort. D’autres suggèrent que les résolveurs auraient peur qu’un tel aveu les mette en difficulté (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

En fait, il apparaît surtout que l’injonction à présenter systématiquement des excuses, comme les tentatives d’imposition de formules standardisées dans les courriers ou les échanges oraux, s’appuie sur une représentation trop frustrée du travail relationnel des résolveurs. Souvent, les formules tombent mal. Lors des interactions, « elles ne sonnent pas bien » (Patricia, 1^{er} niveau, T). Le problème réside moins dans les formules elles-mêmes que dans leur caractère imposé :

¹ Cf. chapitre 4.

Cécile_2E : [...] « [Tu en penses quoi toi des consignes sur les excuses ? Là tu ne t'es pas excusée par exemple...] Non. J'en pense que c'est comme les consignes sur les formules de politesse : c'est pas fait pour toutes les situations. Des fois ça aide. Mais c'est rare. Souvent ça tombe à côté. Là, [...] on plaisantait depuis 10 minutes avec le client, je lui ai bien fait comprendre que je m'occupais de lui... J'allais pas m'excuser. Non, franchement j'ai pas senti de moment où j'aurais pu m'excuser. »

« C'est pas comme ça qu'on échange » résume Gilles (2^e niveau, E). Ainsi, au-delà du rapport de force avec le client, les résolveurs sont sensibles à *l'esthétique des échanges*. Les paroles du résolveur doivent « sonner justes », « authentiques ». A l'inverse, les formules imposées, d'excuse ou de politesse, font souvent « forcées », « pas naturelles ». Elles peuvent même s'avérer contre-productives et déclencher l'ire du client lorsqu'on les confond avec le but du travail : « C'était au début, je faisais tout bien, comme on m'avait dit en formation : "Je vous présente mes excuses au nom de Télécom", blablabla. [...] Une fois, y en a un qui m'a dit : "je m'en fous de vos excuses ! Vous savez faire que ça ! 'Pardon, pardon.' Moi je veux que vous fassiez votre boulot !" Ça m'a soignée ! Avec le recul, je suis assez d'accord. Ça va l'avancer à quoi, le client, nos excuses ? » (Magali, 1^{er} niveau, T).

Il arrive aussi que les excuses engagent trop. L'échange avec le client sert aussi à communier avec lui dans une condamnation des dérives de l'entreprise. Dans cette entreprise, il est parfois nécessaire de sacrifier une victime expiatoire. La *convocation d'un tiers absent*, jugé responsable, fait partie de l'idiome rituel de la réclamation : « ce n'est pas à vous que j'en veux » disent en substance les réclamants. Même s'il est relativement rare, dans les observations, que les résolveurs condamnent directement leur direction, ils rappellent, face à la critique, régulièrement leur position de subordonné : « Moi je vous dis simplement ce que je sais » (**Gilles_1E**), « Je ne fais que mon travail madame » (**Mickaël_4**). Réclamants et résolveurs placent ainsi leur relation sous l'égide d'une autorité qui surplomberait leur relation. L'espace de résolution est un lieu dangereux : même si les esclandres sont rares, le travail de résolution est un espace où il est permis au client, dans certaines proportions, de « piquer sa crise », selon l'idée que l'expression d'une plainte peut, en soi, en atténuer la force¹. Cette coalition dans la triade de la réclamation permet aux résolveurs de protéger leur *personnalité*, mais aussi de clôturer sa réclamation en détournant la colère du client vers quelqu'un d'autre². Dans ce régime, présenter des excuses reviendrait à s'associer à l'entité responsable et, ce faisant, à endosser une part de responsabilité.

¹ « C'est ainsi que le directeur d'une entreprise commerciale peut écouter avec patience et compréhension les réclamations d'un client, sachant que l'expression d'une plainte est susceptible au bout du compte de l'affaiblir ». Goffman, E., 1989 [1952]. *Op. cit.*, p. 289.

² Dans l'affaire **Kenza_3**, Kenza (1^{er} niveau, T), abandonnée à son sort par le service réclamation ayant refusé de prendre son appel, trouve dans le sacrifice d'un tiers une voie de sortie : elle invite la cliente à repartir en boutique et à « ne pas hésiter à passer une gueulante ».

Conclusion.

Ici, l'efficace des réclamations trouve ici un premier niveau de déploiement. Certes, les adaptations qui se réalisent au niveau du travail de résolution ne sont que locales. Elles n'engagent pas le fonctionnement général de l'organisation productive. Mais il serait faux de considérer que le travail de résolution ne consiste qu'à faire accepter son sort au client, à « calmer le jobard » tout en maintenant, par inaction, la situation dans un *statu quo ante bellum*. Pour reprendre une distinction hughesienne, le travail de résolution ne porte pas que *sur* le client, il s'accomplit aussi *pour* le client. Néanmoins, pour que sa réclamation soit suivie d'effet – et plus encore pour qu'elle soit suivie des effets qu'il escompte –, elle doit rencontrer un certain nombre de conditions de félicité déterminées par la forme que prend le travail de résolution.

La sollicitation du client doit d'abord parvenir jusqu'au résolveur et celui-ci doit la reconnaître comme une réclamation. Contrairement aux conceptions *substantialistes* de la réclamation, l'approche pragmatiste que nous défendons permet de comprendre que la réclamation n'est jamais *donnée*. L'activité de qualification ne consiste pas à reconnaître des propriétés toujours déjà-là d'un évènement discursif, comme le respect d'un certain nombre de règles d'énonciation, la présence d'un problème ou des signes manifestes de mécontentement. Elle contribue largement à les coproduire. Cependant, et contrairement à ce qu'une conception *constructiviste* de la réclamation suggère, l'étiquette « réclamation » ne peut être indifféremment accolée sur n'importe quel évènement. L'activité de qualification s'appuie sur la mise à l'épreuve des qualités du matériau qualifié : pour être stable, la qualification doit pouvoir s'éprouver en pratique et résister aux conséquences induites par la qualification (au premier rang desquelles, le déclenchement d'un mode de traitement particulier). Aussi, il ne suffit pas que les membres d'un groupe tombent d'accord, selon le principe de la *community view*¹, sur une définition de la réclamation : encore faut-il que celle-ci soit *praticable*.

Une fois qualifiée, la réclamation doit passer le crible de l'enquête du résolveur. L'acceptation de la réclamation comme insatisfaction implique une indétermination beaucoup plus grande de son contenu. Elle implique aussi un aléa moral important (« l'objection d'Akerlof »). La forme que prend l'enquête des résolveurs semble une réponse à ces problèmes pratiques : elle sonde la « bonne foi » du réclamant en considérant son profil et son récit de la situation. Le résolveur juge ensuite l'acceptabilité de la requête du réclamant et les possibilités de réparation qu'elle autorise. A ce stade, la solution envisagée par le résolveur doit encore passer l'épreuve de la faisabilité technique et organisationnelle, ainsi que de la validation du client.

¹ Une conception de la signification défendue, sur un plan philosophique, dans une lecture contestée de Wittgenstein, chez Kripke, S. A., 1982. *Wittgenstein on Rules and Private Language. An Elementary Exposition*. Harvard University Press, Cambridge.

Les décalages observés entre les intentions managériales et les pratiques, les écarts entre travail prescrit et travail réel, sur la question des procédures d'extraction des problèmes, des pratiques d'enquête, des mesures financières ou des excuses, sont couramment interprétés par les managers comme des survivances, des formes de résistances ou l'arc-boutement sur des principes inexplicables. Ils sont généralement conçus comme des freins au déploiement du cadre goodmanien. En réalité, la forme concrète que prend le travail de résolution participe du maintien du cadre en le préservant des tentatives de *manipulations* de la clientèle et des supérieurs

En effet, dans ce cadre, la *sincérité de l'insatisfaction* est une des conditions de la valeur de la réclamation. Rendre la réclamation lucrative inciterait les clients à feindre des *insatisfactions factices* qui jetteraient le soupçon sur la totalité des plaintes. Le *tropisme de Posner* – cette tendance, observée chez les résolveurs, à rétablir une situation de jeu à somme nulle –, concourt ainsi à préserver la valeur de la réclamation en aménageant les conditions du maintien de son assimilation à une insatisfaction *véritable* (non feinte, non viciée par le soupçon de fausses insatisfaction motivées par l'appât du gain). On pourrait ainsi formuler l'hypothèse selon laquelle la forme concrète que prend le travail de résolution est moins liée aux jeux d'oppositions, tentatives de contrôles et de résistances, qui tissent les relations professionnelles telles qu'elles sont généralement saisies par les sociologues, qu'à une tentative de préservation de la *valeur* de la réclamation, telle qu'elle s'établit dans le cadre goodmanien. Les critères de définition de leur objet de travail ou la persistance des pratiques d'enquête tendent aussi à préserver des risques liés aux contradictions dans laquelle la plongerait une trop stricte observance des consignes des managers : la forme concrète que prend le travail de résolution participe du maintien du cadre goodmanien parce qu'elle permet de préserver le lien entre réclamation et insatisfaction, qui constitue, pour ainsi dire, le « bien commun » des acteurs de la réaction de Goodman.

La réclamation-indicateur et le travail d'analyse

Le travail d'analyse, qui propose de saisir les réclamations à un niveau agrégé afin de les articuler à des pratiques d'organisation et de gestion, constitue le second volet de la réaction de Goodman. Il désigne le processus de transformation de la réclamation en *indicateur*. Le travail d'analyse *complète* le travail de résolution. Sans lui, le travail de résolution, dont le caractère potentiellement infini a déjà été souligné, risquerait de devenir absurde¹. Sans travail d'analyse, qui permet d'agir « sur les causes des problèmes » que le travail de résolution s'emploie à gérer, le traitement reviendrait à « travailler pour rien² » (Jérôme, chef de projet, T).

« La réclamation, c'est la voix du client ; écouter une réclamation, c'est écouter la voix du client. Au même titre qu'on fait des études market, etc., le canal réclamation il est aussi important, voire plus, à prendre en compte pour anticiper sur les besoins des consommateurs » (Carolina, consultante AMARC). Cette expérience d'« écoute-client », selon la parataxe utilisée par les managers repose sur un certain nombre de mécanismes de légitimation qui permette de la rendre crédible et possible.

Car la réclamation-indicateur n'a rien d'évident. Contrairement à ce que suggèrent les propositions de Hirschman, les réclamations ne constituent pas un fond technique immédiatement disponible aux usages gestionnaires. Leur intégration suppose un important travail de *mise en forme* destiné à les intégrer à des pratiques de gestion mais aussi de modifier ces pratiques mêmes, afin d'aménager une place aux réclamations. Elle suppose des agents qui accèdent à l'existence de quelque chose comme « la voix du client ». Elle suppose des conditions socio-historiques qui rendent cette voix intéressante. Elle suppose aussi, et plus prosaïquement, des conditions techniques qui permettent de faire porter cette voix afin qu'elle parvienne jusqu'aux agents susceptibles de lui donner des suites. Un peu comme Von Clausewitz se proposait de structurer l'œil du commandant³, le travail d'analyse se propose de structurer l'oreille du manager, lui indiquant quels sons synthétiser, qu'entendre, que comprendre de « la voix du client ».

Le manager qui se fait porte-parole du client est sans cesse placé face à cette interrogation : comment aménager les conditions pratiques de crédibilité de la proposition :

¹ « Évidemment, souligne Myriam (directrice 2^e niveau, E), *notre travail n'aurait pas de sens* si on n'était pas amené à faire des analyses qui nous permettent de *remonter* les dysfonctionnements ».

² « Notre courbe de réclamations baisse parce qu'on a évité qu'il y ait tout un tas de réclamations... Quand tu parles de l'écoute client, ça fait partie du jeu. L'idée, c'est de voir toutes les causes racines pour essayer de les épurer. [*Donc c'est plutôt efficace.*] Oui effectivement, *on n'a pas envie de travailler pour rien !* » (Jérôme, chef de projet, T). « Traiter une réclamation, c'est bien, mais traiter la cause racine, c'est mieux puisque, dans ce cas-là, il n'y a pas de réclamation. » (Henri, directeur 2^e niveau, T).

³ Clausewitz, C. (von), 1959. *De la guerre*. Editions de minuit, Paris.

« j'ai entendu le réclamant, voici ce qu'il dit » ? Les analystes cherchent à produire de la *crédibilité*, au moins autant que des analyses.

Notre enquête sur les pratiques d'analyse commence par un étonnement : lorsqu'on interroge les organisateurs sur les usages gestionnaires des réclamations, tous évoquent « les *feedbacks* de la clientèle », « les retours-clients », la « boucle de retour ». A quoi renvoie cette conception des réclamations comme « *feedback* » ? (1). Le chapitre s'arrête ensuite sur la façon dont la réclamation-indicateur est produite et valorisée (2). Enfin, il examine les usages gestionnaires de la réclamation-indicateur (3).

1. L'entreprise comme *système* : une réforme des idéaux de gestion ?

Contrairement à ce que peuvent affirmer certains chercheurs¹, les modèles de gestion actuels se caractérisent plus par la prise en compte de leur perfectibilité perpétuelle que par le postulat de leur perfection. Et ce, chez les praticiens autant que les scientifiques de la gestion². Ignorer ce point, c'est se condamner à ne pas saisir la forme typique que prend la forme actuelle de rationalisation des organisations.

Cette conception de l'entreprise et des pratiques qui la régissent a son corrélat : le thème du « retour », de la « rétroaction », du « *feedback* ». Les organisateurs sont nombreux à vouloir « susciter le feedback des clients », à « exploiter les retours clients », de façon à « améliorer les processus de l'entreprise ». D'où vient cette obsession du *feedback* ? Est-elle articulée à une pensée gestionnaire cohérente ? Existe-t-il une doctrine qui mette en son centre le concept de rétroaction et en quoi celle-ci diffère-t-elle des doctrines précédentes ? Enfin, quel modèle d'organisation sociale de la production la sous-tend ?

1.1. Le travail d'organisation et le principe de rétroaction : l'entreprise comme système.

¹ Ainsi, Vincent de Gauléjac : « Les prescripteurs sont déconnectés de l'activité concrète. L'organisation du travail est pensée à partir d'un monde théorique idéal : des salariés parfaits, des clients modèles, des outils fiables ; un monde sans contradiction. Le facteur humain est conçu comme un élément malléable à merci, comme s'il s'agissait d'agents disponibles en permanence, ne commettant jamais d'erreurs, ne connaissant aucune faiblesse et capables de donner en permanence le meilleur d'eux-mêmes. » Gauléjac, V. de, 2006. « Préface ». In : Dujarier, M.-A. *L'idéal au travail*. Puf, Paris, p. IX.

² Jean-Claude Moisdon souligne et date cette évolution au moment d'évoquer son parcours : « En tant que chercheur en gestion, c'est-à-dire m'intéressant aux dispositifs les plus divers par lesquels une organisation définit ses activités, les coordonne et les évalue, je pense avoir vécu, au début des années soixante-dix [...], un changement profond au niveau de nos perspectives même de recherche. Si j'avais à résumer cette transformation, je dirais qu'au lieu de considérer les dispositifs en question comme optimaux ou à optimiser dans l'optique de l'efficacité du travail, nous nous sommes mis à les appréhender comme fatalement sous-optimaux. » Moisdon, J.-C., 1994. « Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité ». *Sociologie du travail* XXXVI, 11-19, p. 11. En ceci, Moisdon rejoint Hirschman. Cf. chapitre 1.

Bien que le principe lui soit antérieur¹, le *concept* de rétroaction (*feedback*) doit sa formalisation à la cybernétique de Wiener. Wiener définit la rétroaction au sens cybernétique comme « a method of controlling a system by reinserting into it the results of its past performance ». Ainsi la réinsertion des *outputs* produits par le système *dans* le système permet de le « contrôler » ou, pour utiliser un mot plus fidèle au sens étymologique du terme « *cybernétique* », de le « gouverner² ». Le thème gestionnaire du « retour », de la « rétroaction », du « *feedback* », omniprésent dans les entretiens avec les organisateurs, s'inscrit dans cet imaginaire cybernétique de gouvernement par la « boucle de retour », caractéristique principale d'un « système ».

Cette idée simple induit une représentation renouvelée de l'entreprise. Cette dernière était jusque-là couramment saisie par des métaphores organicistes ou mécanistes : la firme était une machine ou un corps, selon les auteurs, les besoins de la démonstration et la valeur propédeutique que l'on conférait à l'une ou à l'autre de ces images³. Le concept de système permet, en quelque sorte, d'unifier ces deux procédés métaphoriques ou, pour être précis, de les subsumer par un concept plus large et ainsi, d'éviter le recours à un trope⁴. Le système n'est pas une image pour dire la firme, c'est un concept qui entretient un rapport d'identité à la firme et son mode de fonctionnement : la firme fonctionne *comme* un corps ou *comme* une machine, parce qu'à l'instar de ces deux formes, la firme *est* un système.

Il est difficile de dater la première occurrence de la notion de « système » appliquée à la description de l'entreprise⁵. L'usage est déjà établi en 1938 chez Chester Barnard, mais ce qui fait de cette forme sociale un système semble alors plus lié à un refus du réductionnisme analytique qu'à l'usage d'une quelconque rétroaction dans les pratiques de gouvernement : « The system, then, to which we give the name "organization" is a system composed of the activities of human beings. What makes these activities a system is that the efforts of different persons are here coordinated. For this reason their significant aspects are not personal⁶ ». A

¹ Otto Mayr le fait remonter jusqu'à Ktesibios, inventeur présumé de la clepsydre au III^e siècle avant Jésus-Christ. Mayr, O., 1970. *The Origins of Feedback Control*. MIT Press, Cambridge, p. 11 sqq.

² Cybernétique vient du grec ancien *κυβερνητική* qui désigne « l'art de piloter, l'art de gouverner » et partage à ce titre un rapport de parenté étymologique avec « gouvernement », « gouvernail », etc.

³ La machine et le corps deviennent alors de véritables métaphores-racines (*root-metaphors*) au sens où l'entend Stephen C. Pepper. Dans *World Hypotheses*, Pepper prétend que l'une des manières les plus courantes de comprendre le monde est de procéder par analogie avec un domaine de l'expérience déjà connu, ce domaine devenant la métaphore-racine de la connaissance accumulée sur le monde (Pepper, S. C., 1970 [1942]. *World Hypotheses: A Study in Evidence*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles). Le caractère générateur de ces métaphores pour les pratiques managériales est relevé par Gareth Morgan qui en recense 8 : l'entreprise aurait ainsi prioritairement été saisie à travers les métaphores de la machine, de l'organisme, du cerveau, de la culture, du système politique, de la prison psychique, du flux ou du dispositif de domination (Morgan, G., 1986. *Images of Organizations*. Sage, Thousand Oaks). De façon contemporaine à Morgan, François Vatin a montré nombre d'implications de la métaphore du flux comme « idéal de gestion » : Vatin, F., 1987. *Op. cit.*

⁴ Wiener, N., 1989 [1950]. *The Human Use of Human Beings. Cybernetics and Society*. Free Association Books, London, p. 32.

⁵ Il y aurait une véritable archéologie de cet usage gestionnaire de la notion de système à faire. Celle-ci dépasse cependant largement le projet de cette thèse. Des éléments précieux se trouvent dans Jackson, M. C., 2000. *Systems Approaches to Management*. Kluwer Academic, Plenum Publishers, New York.

⁶ Barnard, C. I., 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, p. 77.

l'inverse, quelques années plus tard, Peter Drucker relève l'usage gestionnaire de la rétroaction mais sans utiliser le terme « système ». Les exemples mobilisés soulignent cependant l'unification des métaphores mécanistes et organicistes :

« Le contrôle peut [...] exiger des mécanismes compliqués. Il peut appliquer le procédé de la “rétroaction” - ou “feed-back” - où les résultats de la fabrication ou du fonctionnement sont ramenés à un stade antérieur, afin de maintenir le processus et le corriger s'il y a lieu. L'exemple le plus simple est celui de la “soupape régulatrice” d'une machine à vapeur, qui est soulevée par la pression de vapeur de la chaudière, jusqu'à ce que se démasque un orifice qui laisse échapper l'excès de vapeur, réduisant ainsi suffisamment la pression pour ramener la soupape de sûreté et refermer l'ouverture. C'est sur ce même principe que fonctionne le système glandulaire du corps humain – de même que le système de commande électronique des canons antiaériens¹. »

« *Cybernetics and Management* »

Mais c'est sans doute avec Stafford Beer, à partir de la parution de *Cybernetics and Management*, que le paradigme cybernétique associe durablement la firme et le système et définit, dans le même mouvement, le *contrôle* comme rôle principal du management². Par « contrôle », Beer précise qu'il n'entend pas les formes négativement connotées identifiant la notion à une forme de *répression*. Il s'agit plutôt de proposer une conception proprement cybernétique du contrôle qui, en tant que forme technicisée de management, participe aussi d'un travail d'acceptation idéologique de cette fonction : « In short, the word “control” will normally mean “a homeostatic machine for regulating itself” ». C'est cette définition du contrôle comme force rétablissant un équilibre (l'homéostasie), qui le conduit à placer le

¹ Drucker, P., 1957 [1954]. *La pratique de la direction des entreprises*. Editions d'Organisation, Paris.

² Jackson est formel : « Beer (1959a) was the first to apply in any comprehensive fashion (in his book *Cybernetics and Management*), defining management as the science and profession of control » (Jackson, M. C., 2000. *Op. cit.*, p. 68). Il convient toutefois de noter que March et Simon traitaient de l'*organisation* comme d'un système l'année précédente la parution de *Cybernetics and Management* (March, J. G., Simon, H. A., 1993 [1958]. *Op. cit.*, p. 182). L'approche de Beer est qualifiée par Bruno Lussato de « cybernétique d'entreprise » : elle participe de l'élaboration d'une doctrine qui définit la firme « comme un système composé de sous-systèmes emboîtés les uns dans les autres, et dans lesquels circulent des “flux” de matériel, d'argent, de marchandises, d'hommes, d'information opérationnelle [...], mais aussi des messages *affectifs* et *sémantiques* » (Lussato, B., 1972. *Introduction aux théories d'organisation : modèles cybernétiques, hommes, entreprises*. Dunod, Paris, p. X). Il faut aussi reconnaître à Beer le mérite de s'être interrogé, à la suite d'Arnold Tustin (Tustin, A., 1953. *The Mechanism of Economic Systems. An Approach of the Problem of Economic Stabilisation from the Point of View of Control-System Engineering*. Heinemann, London), sur les conséquences d'une application de la cybernétique aux doctrines économiques. Il relève ainsi les affinités de la cybernétique et du modèle du cycle économique développé par Keynes dans sa *Théorie générale* (Beer, S., 1959. *Cybernetics and Management*. English Universities Press, London, p. 33 à 35). L'effort de mise en perspective du *feedback* et de la pensée économique sera prolongé par Otto Mayr dans les années 1970 (Mayr, O., 1970. *Op. cit.*, p. 128-129 ; Mayr, O., 1971. « Adam Smith and the Concept of Feedback System: Economic Thought and Technology in 18th Century Britain », *Technology and Culture* 12 (1), 1-22).

feedback au cœur de l'activité d'organisation : « On these bases it is possible to detect the key idea that underlies control. This idea is called *feedback*¹ ».

Aux yeux de Beer, le *feedback* ne se résume pas à un vernis d'acceptabilité sociale qu'il serait possible d'appliquer sur les pratiques de gestion. La forme de contrôle inaugurée par le *feedback* diffère *en nature* des autres formes de contrôle (comme celles liées à la répression, précédemment évoquées) et cette différence entraîne un important différentiel d'efficacité :

« Firstly, notice how the feedback governor appears almost sentient: watchful, never miss its job. Notice how in this it differs from other types of controller. A prison governor, for example, takes many measures to see that the variables he is paid to constrain (namely the prisoner) do not run away. But it is possible to circumvent his measures. A wall is scaled while a guard is asleep; a warder is bribed; a prisoner walks out in disguise. However good the control mechanism, it is always possible to escape – in principle, at least. With a feedback governor, however, it is inconceivable that the variables should not be constrained, for so long as the mechanism does not break. *The reason is that the move towards freedom from constraint itself operates the control: the two things are inexorably coupled*². »

Le *feedback* possède aussi cette propriété de pouvoir s'adapter à n'importe quel problème, même lorsque la nature de celui-ci est radicalement incertaine :

« For the feedback controller not only is guaranteed to operate against a given kind of disturbance, but against *all* kind of disturbance. Without any special or highly complicated design, the feedback governor will keep in check a large number of sources of possible variation. In particular, it will take care of disturbances to the system whose causes are quite unknown. [...] For in cybernetics, [...] we are concerned with exceedingly complex systems: systems so involved that they are indescribable in detail. To entertain the possibility of the control of such systems, we must be able to envisage a control mechanism which (although we have to design it) is capable of dealing with problems which are not known to us³. »

Comme chez Hirschman où la tendance au déclin produit les ferments d'une réaction salutaire, c'est par la tendance à la déviation, à l'*entropie*, que s'opèrent le contrôle et le réajustement systémique. Comme la *voice* chez Hirschman, le *feedback* permet de se saisir de problèmes jusqu'alors indéterminés. Le *feedback* et la réaction semblent entretenir quelques *affinités électives*.

¹ Beer, S., 1959. *Op. cit.*, p. 28.

² *Ibidem.*, p. 29.

³ *Ibidem.*, p. 30.

Mais en quoi consiste cette forme de gouvernement dont Beer nous dit qu'elle est *typique* ? Et en quoi se distingue-t-elle des autres ? Dans la démonstration de Beer, le *feedback* est apparemment opposé au *plan*, figuré par le directeur de prison. L'opposition est plus explicite chez March et Simon :

« The type of coordination [...] used in the organization is a function of the extent to which the situation is standardized [...]. To the extent that contingencies arise, not anticipated in the schedule, coordination requires communication to give notice of deviations from planned or predicted conditions, or to give instructions for changes in activity to adjust to these deviations. We may label coordination based on pre-established schedules *coordination by plan*, and coordination that involves transmission of new information *coordination by feedback*. The more stable and predictable the situation, the greater the reliance on coordination by plan; the more variable and unpredictable the situation, the greater the reliance on coordination by feedback¹. »

Pourtant, qu'il s'agisse des formulations de Beer ou de March et Simon, le *feedback* ne se laisse que difficilement inscrire dans l'horizon de « l'action située », alternative traditionnellement opposée à « l'action en plan² ». Le *feedback* n'implique pas de sortie de l'action en plan. La rétroaction est prévue par le plan en tant que principe et se nourrit précisément des écarts au plan (que ceux-ci se nomment « déclin » ou « entropie ») pour corriger perpétuellement l'action dans le cours de son exécution. Au registre de la *prévision* et de l'*anticipation*, les deux composantes de l'activité de planification distinguées par Yves Cohen³, il est alors possible d'ajouter celui de la « *correction* ».

Néanmoins, il ne s'agit pas de la seule pratique de gouvernement envisagée. Dans une autre version, la rétroaction invite à *réformer le plan* de façon, par exemple, à s'adapter à des nouvelles conditions environnementales. Il est possible de nommer ce principe « *modification* ». Le principe de contrôle systémique de l'organisation productive inaugure donc au moins deux manières d'articuler plan et situation⁴ : la correction, qui agit sur l'action, et la modification, qui agit sur le plan.

Cette inscription dans l'action en plan est suggérée par Wiener lorsqu'il décrit le fonctionnement du feedback comme une mise en rapport de l'action effective (« *performed action* ») et de l'action planifiée (« *intended action* ») : « In both the animal and the machine this performance is made to be effective on the outer world. In both of them, their *performed*

¹ March, J. G., Simon, H. A., 1993 [1958]. *Op. cit.*, p. 182.

² Pour un usage de ces catégories, on se référera à Suchman, L., 1987. *Plans and Situated Actions. The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge University Press, Cambridge.

³ Cohen, Y., 2013. *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*. Editions Amsterdam, Paris, p. 489.

⁴ On reprend ici le souci d'articulation du plan et de la situation aux travaux de Laurent Thévenot (cf. Thévenot, L., 2006. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. La découverte, Paris. On se penchera particulièrement sur le chapitre 4, « Situer l'action en plan : le travail et son organisation », 113-130).

action on the outer world, and not merely their *intended* action, is reported back to the *central regulatory apparatus*¹ ». A cette occasion, Wiener explicite aussi autre chose : l'existence d'un dispositif de régulation *central* (« *central regulatory apparatus* »). Le système apparaît relativement structuré ; il semble lié à une forme sociale particulière. Selon l'ordre admis par la rhétorique systémique, le système possède un *centre* vers lequel convergent les *feedbacks*².

1.2. Les réclamations peuvent-elles être un feedback ?

Indépendamment de toute conception de la firme comme système, l'usage du *feedback* dans le travail de gestion, quoique renforcé par les modalités actuelles d'encadrement du travail, n'est pas un phénomène nouveau. Au milieu des années 1850, Daniel McCallum faisait déjà reposer sa pratique de gestion sur des *remontées* régulières d'informations portant sur les performances de chacune des unités de production qui composaient l'organigramme tentaculaire de la *New York and Erie Railroad*³. Le *feedback* serait ensuite devenu une composante centrale de nombreuses formes de rationalisation de la production. JoAnne Yates soutient que ce « *systematic management*⁴ » s'est diffusé aux grandes manufactures à partir des années 1880, du fait d'un changement d'échelle des unités capitalistiques : à mesure que l'entreprise individuelle (qui constituait, au début du 19^e siècle, l'unité productive de base du capitalisme américain) se voyait progressivement supplantée par la grande entreprise, les méthodes de contrôle par production et remontées d'informations se substituaient à l'empirisme des premiers âges capitalistes⁵.

La tradition historiographique représentée par J. Yates ou D. Gardey a bien documenté l'émergence du milieu technique qui permet le management systématique. Si elle n'est pas exempte de reproches⁶, elle fournit une chronique précieuse du développement de la

¹ Wiener, N., 1989 [1950]. *Op. cit.*, p. 27, je souligne.

² Wiener insiste sur ce point à plusieurs reprises : Wiener, N., 1989 [1950]. *Op. cit.*, p. 33, 157, 164 ; L'existence d'un « système de coordination central » (*central coordinative system*) est au cœur de la définition de l'organisation de March et Simon et justifie leur analogie avec les organismes biologiques : March, J. G., Simon, H. A., 1993 [1958]. *Op. cit.*, p. 23.

³ Wren, D. A., Bedeian, A. G., 2009 (1972). *The Evolution of Managerial Thought*. John Wiley and sons, New York, p. 86. Et l'on sait le caractère exemplaire des compagnies de chemins de fer dans le développement du capitalisme américain : Chandler, A., 1977. *Op. cit.*

⁴ Il convient de préciser que Yates ne parle pas de « management systémique » mais bien de « management systématique » (*systematic management*). Même si ce mode de gestion repose sur la question de la circulation de l'information, la définition qu'elle retient du *systematic management* ne place pas la rétroaction en son centre : il se caractérise par « a reliance on systems mandated by top management rather than on individuals » et « the need for each level of management to monitor and evaluate performance at lower levels » (Yates, J., 1989. *Op. cit.*, p. 10). Chez les organisateurs du début du XX^e siècle, le « système » désigne simplement les supports matériels permettant le stockage et le traitement de l'information (Gardey, D., 2008. *Op. cit.*, p. 147 *sqq.*)

⁵ Yates, J., 1989. *Op. cit.*, p. XV. Pour une version plus synthétique voir : Yates, J., 1989. « Information Systems for Handling Manufacturing and Marketing ». *Business and Economic History* 18 (2), 207-217.

⁶ Certes, la perspective de Yates peut-être critiquée. Elle reprend tacitement à son compte un postulat systémique (selon lequel le degré de complexité d'un système rend son fonctionnement incertain) pour en déduire la nécessité impérieuse de l'instauration d'une gestion par rétroaction. Ce faisant, elle établit un lien logique entre rationalisation et management systématique, comme si celui-ci était la seule forme de rationalisation possible. Cette perspective historiographique fait suite à une longue tradition qui remonte peut-être à Durkheim. Beniger lit

technologie de gestion de l'information équipant la pratique du *feedback* (apparition et diffusion des fiches standardisées, du classeur vertical, de la machine à écrire, du miméographe, de l'instrumentation graphique¹, etc.). En revanche, elle se pose assez peu la question du matériau informationnel utilisé par ces dispositifs.

A quoi reconnaît-on un *feedback* parmi l'ensemble des informations circulant entre la firme et son environnement ? De prime abord, les réclamations paraissent un candidat idéal. Grâce au marketing, les réclamations peuvent en effet être conçues comme l'expression du décalage entre une qualité attendue et une qualité effective². Le *feedback* est ouvert, en tant qu'il permet de se saisir de n'importe quel problème. Cette même propriété est aussi mise au crédit des réclamations : elles permettent de renseigner les organisateurs sur des problèmes non-identifiés a priori³.

Néanmoins, en l'état, (1) l'écart de qualité exprimé par les réclamations est évalué par une multitude d'agents aux préférences variées ce qui peut rendre difficile l'interprétation des réclamations à un niveau agrégé et mener à des conclusions contradictoires ; (2) ces agents sont susceptibles d'être intéressés à la découverte d'un écart par le travail de résolution qui tend à rémunérer le mécontentement. L'hypothèse de leur bonne foi est nécessaire pour pouvoir tenir compte de la réclamation comme d'une information ; (3) même en ce cas, la dimension conflictuelle du contexte dans lequel est produite la donnée est supposée engendrer des effets potentiellement délétères sur ses qualités informationnelles : les plaintes des clients sont pleines d'exagérations. Le sens commun a largement enregistré ce fait d'évidence : « La plainte surfait toujours un peu les afflictions ».

Ces réticences sont d'autant plus prégnantes que les remontées d'information antérieurement utilisées étaient toutes entières à la main du professionnel et excluèrent le client par principe. Dans la pratique de McCallum, il convenait de ne rien laisser s'interposer entre le supérieur et son subordonné⁴. Le contrôle ne s'opérait donc que sur la base de rapports internes rédigés par des salariés. La question du client, de ses désirs et de ses attitudes, était bien sûr l'objet de rapports. Mais la source de ceux-ci restait *endogène*. Dès lors, à quelles conditions peut-on utiliser les réclamations, ces sources d'informations *extérieures*, comme *feedback* ?

Le réclamant peut-il être une source fiable d'information ?

en effet, dans les pages qui traitent du passage du « type segmentaire » au « type organisé » chez Durkheim (Durkheim, E., 1991 [1893]. *Op. cit.* p. 361-362), la chronique d'une « crise de contrôle » qui a donné lieu à l'élaboration du management systémique (Beniger, J. R., 1986. *The Control Revolution. Technological and Economic Origins of the Information Society*. Harvard University Press, Cambridge, p. 11-12).

¹ Yates, J., 1984. « Graphs as a Managerial Tool: a Case Study of Du Pont's Use of Graphs, 1904-1949 ». *Working Paper* (WP 1524-84), Alfred P. Sloan School of Management, MIT, Cambridge.

² Cf. chapitre 3.

³ « Des fois, le client nous raconte des choses qu'on sait déjà... dans ce cas, ok, ça permet de mesurer l'impact du problème même si on l'avait déjà identifié. [...] Mais des fois on n'a pas identifié le problème. [...] Et des fois, pour nous il n'y a pas de problème. Le client nous dit : "Non, non, moi ça me va pas". Donc on a un nouveau problème. » (Simon, RNP service techniques, T).

⁴ Wren, D. A., Bedeian, A. G., 2009 (1972). *Op. cit.*, p. 86.

L'intégration du client-consommateur au système productif était déjà actée chez Deming, grand thuriféraire du concept de *système*. Elle est attestée par le schéma qu'il présente au Japon en août 1950 et qu'il intitule, dans la version qu'il reproduit dans *The New Economics*, « *Production viewed as a system*¹ » (figure 23).

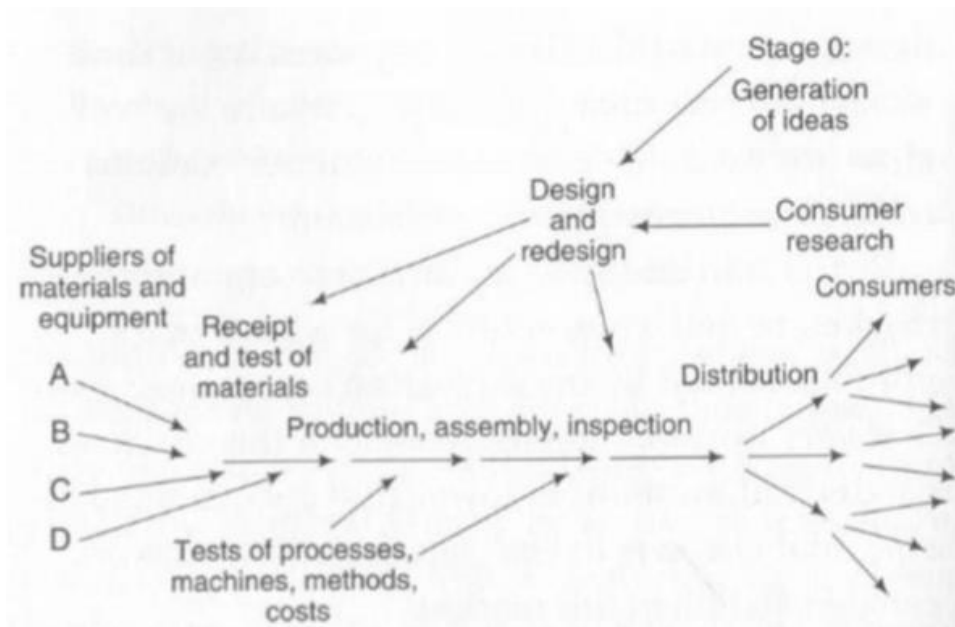


Figure 23. « Production viewed as a system ».

Deming note qu'à la différence des représentations antérieures, et notamment des figurations traditionnelles de la firme en « pyramide », la « production conçue comme un système » intègre le consommateur comme une partie prenante du procès de production². Certes, le schéma n'explicite pas les liens entre « *consumers* », « *consumer research* » et « *generation of ideas* » mais Deming s'en charge partiellement. Concernant les clients, Deming se pose deux questions : les clients sont-ils en mesure de fournir des informations utiles à la performance de l'entreprise (concurrence par les prix et la qualité) ? Les clients sont-ils en mesure de fournir des informations utiles pour innover (concurrence par l'innovation) ?

Concernant la première question, Deming reconnaît volontiers l'utilité de la prise en compte de l'avis de la clientèle. Ses continuateurs, tels William Scherkenbach, insisteront cependant sur l'idée que le retour du consommateur (*consumer feedback*) ne saurait constituer la seule instance de rétroaction. Chez Scherkenbach, celle-ci doit être précédée d'un « *process feedback* » qui permette d'éliminer une part des malfaçons avant le lancement de la production proprement dite³. L'utilité du client vient en sus : elle est liée à l'incomplétude du contrôle

¹ Deming, W. E., 1993. *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press, Cambridge, p. 58. Je souligne.

² *Ibidem*, p. 60.

³ Scherkenbach, W. W., 1986. *The Deming Route to Quality and Productivity. Roadmaps and Roadblocks*. CEEP Press Books, Washington D. C., p. 29.

qualité. Cette philosophie gestionnaire, fruit de l'hybridation du marketing concept et du contrôle qualité, a largement contribué à repenser le rôle économique du client : selon un dicton courant dans les milieux gestionnaires de l'époque, le client est « l'inspecteur final¹ ».

Les promoteurs de l'analyse des réclamations reprendront cet argument à leur compte : dans les années 1970, c'est l'incomplétude (ou l'imperfection) de l'inspection interne qui justifie de tenir compte des réclamations :

« A quality control system designed to insure effective warranty servicing cannot afford to rely solely upon high standards and in-house inspectors. It should also utilize other data collection avenues. The growth of consumerism has seen a concomitant growth in the number of governmental agencies involved in protecting consumer rights. These agencies daily receive hundreds of complaints from consumers. While warrantors should be aware of activities at the Federal level, their best governmental source of data regarding specific complaints about warranty service can probably be found with state and local consumer protection agencies². »

L'évolution du contexte politique a rendu la matière abondante. Dans les Etats-Unis des années 1970, des réclamations se trouvent remplissent les bureaux des associations consoméristes. Cependant, elles y font l'objet d'analyses très générales et lacunaires, ces instances ne disposant pas des ressources analytiques adéquates³. Les organisateurs invitent alors les qualitiens à s'intéresser à cette source d'information afin de l'exploiter correctement. De fait, on constate les développements de pratiques d'analyse mobilisant les réclamations pour le contrôle qualité dès les années 1960 (encadré 21).

Mais Deming s'intéresse aussi à l'innovation. Depuis 1933, les travaux d'Edward H. Chamberlin en ont fait une question essentielle pour la lutte concurrentielle. Selon sa « théorie de la concurrence monopolistique », en régime de concurrence imparfaite, lorsque les biens ne sont pas homogènes, les entreprises se différencient par leurs produits, en s'aménageant des zones de quasi-monopoles sur le marché⁴. Les clients permettent-ils de se différencier pour s'aménager de telles zones pseudo-monopolistiques ? La réponse de Deming est tout à fait claire : Le consommateur ne saurait être à l'origine d'aucune innovation :

« Does the customer invent new product or service? The customer generates nothing. No customer asked for electric lights. There was gas and gas mantles, which gave good

¹ « It is often said that the consumer is the final inspector. » Namias, J., 1964. « A Method to Detect Specific Causes of Consumer Complaints ». *Journal of Marketing Research* 1 (3), 63-68, p. 68.

² NBCCA, 1972. *Op. cit.*, p. 27.

³ « Ordinarily these agencies have neither the resources nor the authority to make all complaints about a specific product or business available in published form. Complaints are usually reviewed for possible investigation and are tabulated in very general terms. » (*Ibidem*, p. 27).

⁴ Chamberlin, E. H., 1933. *The Theory of Monopolistic Competition. A Re-Orienting of the Theory of Value*. Oxford University Press, Cambridge.

light. The first electric lights had carbon filaments. They were fragile and inefficient. No customer asked for photography. No customer asked for the telegraph, nor for a telephone. No customer asked for an automobile. We have horses: what could be better? No customer asked for pneumatic tires. Tires are made of rubber. It is silly to think of riding on air. The first pneumatic tires in the United States were not good. The user had to carry with him rubber cement, plugs, and a pump, and know how to use them. I can testify to that. No customer asked for an integrated circuit. No customer asked for a pocket-radio. No customer asked for facsimile¹. »

Le client n'invente rien. Un consommateur éduqué et avisé peut savoir ce qu'il veut, précise Deming, mais il ne saurait savoir comment faire pour l'obtenir. Pour cette raison, sur son schéma, la *consumer research* est distincte et non reliée à la *generation of ideas*. Le consommateur se caractérise par une attitude conservatrice et rétive. Lorsqu'il souhaite des améliorations dans les produits qu'il consomme, il ne saurait définir la méthode pour les obtenir.

Aujourd'hui encore, tous les acteurs du champ organisationnel ne sont pas d'accord quant aux potentialités gestionnaires des réclamants. Si tous s'accordent sur la relève des dysfonctionnements, l'idée que les réclamations puissent constituer un creuset d'innovation fait débat : « Le réclamant est-il capable d'être un *lead user* ? On recherche ce type de client : des clients qui sont capables de détecter les besoins du marché, de les sentir, de vous les proposer, voire même de participer à l'introduction de nouvelles offres sur les marchés. [...] Est-ce que le réclamant est un point de départ pertinent pour l'innovation ? » (Nicolas, professeur de marketing). La question posée par Nicolas, lors de la 32^e convention AMARC, reçoit des réponses contrastées : « Les réclamants peuvent participer à une forme d'innovation incrémentale », juge ainsi une intervenante, « proposer ces petites choses qui font que ça va un peu mieux. Mais l'idée que les réclamants peuvent être à l'origine de la grande innovation de rupture, celle qui sera "différenciante" sur le marché, je crains que ce ne soit pas vrai. » (Responsable qualité, entreprise de transport, 32^e convention AMARC).

Nicolas (professeur de marketing) défend au contraire l'idée que « les réclamants sont des innovateurs : ils vous proposent des choses ». Par la relation qu'elle établit avec l'entreprise, le « décentrement » que celle-ci autorise, la réclamation participerait selon lui d'une forme « d'innovation collaborative ». Ce point de vue n'est pas incohérent avec celui défendu par l'économie des conventions, par exemple, qui fait de « la communication », « le lieu électif de l'innovation ». Elle considère « le monde vécu comme un réservoir d'innovations permettant de critiquer les valeurs instituées² » : parce qu'elles rendent disponible l'expérience du client, un point de vue conçu comme contradictoire d'avec celui des organisateurs, les réclamations seraient dès lors susceptibles de constituer des sources d'innovation.

¹ Deming, W. E., 1993. *Op. cit.*, p. 7.

² Eymard-Duvernay, F., 2013 [2009]. *Op. cit.*, p. 158.

Aux yeux des organisateurs, les réclamations peuvent donc constituer des *feedbacks* mais il ne saurait s'agir d'une source d'information absolue. En l'état cependant, on voit mal comment les gestionnaires parviennent à dépasser les objections présentées *supra* : si la réclamation est une information, elle demeure une information produite par des acteurs atomisés, aux préférences et aux compétences inconnues, susceptibles d'être opportunistes. Qu'est-ce qui, dans ces conditions, autorise à continuer d'assimiler les réclamations à un *feedback* ?

Les pratiques de traitement de la réclamation-indicateur.

Il apparaît évident, cependant, aux yeux d'un cybernéticien comme Wiener, que les messages « extérieurs » ne sauraient être assimilés par les systèmes « à l'état pur » (*neat*). L'intégration de l'information suppose le fonctionnement d'un appareil régulateur central (*central regulatory apparatus*¹) chargé du traitement, i.e. de l'analyse et de la traduction en acte du message :

« It is my thesis that the physical functioning of the living individual and the operation of some of the newer communication machines are precisely parallel in their analogous attempts to control entropy through feed-back. Both of them have sensory receptors as one stage in their cycle of operation: that is, in both of them there exists a special apparatus for collecting information from the outer world at low energy levels, and for making it available in the operation of the individual or of the machine. In both cases, these external messages are not taken *neat*, but through the internal transforming powers of the apparatus, whether it be alive or dead. The information is then turned into a new form available for the further stages of performance² ».

La fonction de l'appareil permet, de façon abstraite, d'envisager des procédures de contrôle des informations fournies ; sa centralité permet de régler la question de l'atomicité des sources d'information.

L'existence de cet « appareil » (*apparatus*) que la cybernétique établit comme une nécessité logique, et dont Hirschman ignorait manifestement l'existence, suggère l'impossibilité, pour l'entreprise, de se saisir de la réclamation sans la médiation de pratiques de *traitement*. Pas plus que la réclamation-problème, la réclamation-indicateur n'a un sens qui s'imposerait de lui-même. Non seulement parce que, comme l'indique Sandra (RNP analyse, T), le sens des réclamations est « ambigu ». Mais aussi parce que les réclamations ne valent rien seules. Elles doivent être valorisées, fécondées par des pratiques de *traitement*. Le travail de l'analyste ne consiste pas uniquement à transformer les réclamations en données, mais aussi

¹ Wiener, N., 1989 [1950]. *Op. cit.*, p. 27.

² Wiener, N., 1989 [1950]. *Op. cit.*, p. 26-27.

à produire les conditions de leur efficace. La valeur se joue à l'articulation des compétences techniques et symboliques des analystes : dans une proposition significative dans laquelle Sabine (analyste, E) indique que le rôle de l'analyste est d'instaurer « du rituel autour de la réclamation », assimilant par-là, le travail des analystes à un travail de « sacralisation ».

Encadré 21. Les « *control charts* » de Namias : l'invention de la réclamation-indicateur.

Développés, entres autres, par les ingénieurs américains du début du siècle en réaction aux principes déterministes qui structuraient alors les doctrines gestionnaires, les outils de gestion statistique sont mobilisés dès les années 1920 pour pallier les ratés, jugés probables, de toute production¹. Néanmoins, il faudra attendre près de 40 ans avant de voir s'opérer une tentative d'élaboration d'un outil statistique intégrant les réclamations comme un matériau.

Un document, pionnier en la matière, paraît dans le *Journal of Marketing Research* en août 1964. Il est signé Jean Namias. Namias est un économiste de la Saint John's University, spécialiste des méthodes quantitatives, soucieux des usages gestionnaires des savoirs et des méthodes économiques. En 1974, il publie en ce sens un manuel destiné à faire la promotion des méthodes statistiques pour appuyer des pratiques d'aide à la décision². Le papier de 1964 se place, lui, dans la tradition du contrôle qualité naissant. Les pratiques de traitement des réclamations y sont pour ainsi dire génétiquement liées. L'article a d'ailleurs été relu et vraisemblablement amendé par Edwards Deming, que Namias remercie en note.

L'article propose une méthode graphique pour détecter les *variations anormales* de volume des réclamations dans le cadre d'une entreprise proposant plusieurs produits. Il s'agit d'une adaptation de la carte de contrôle statistique (*statistical control chart*) telle qu'elle avait été développée par Shewhart aux laboratoires Bell dans les années 1920³. Namias propose d'appliquer les principes développés par l'ingénieur aux réclamations en étudiant leur taux de variation grâce à la représentation graphique permise par les *control chart* et selon les consignes

¹ Pour les liens entre l'histoire d'un outil statistique de gestion et ses liens avec le raisonnement probabiliste : Bayart, D., 1994. « Des objets qui solidifient une théorie : l'histoire du contrôle statistique de fabrication ». In : Charue-Duboc, F. (dir). *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*. L'Harmattan, Paris, 139-173. Les calculs s'articulent alors avec les ressources graphiques déjà en usage depuis la toute fin du XIX^e siècle. Cf. Yates, J., 1984. *Op. cit.*

² Namias, J., 1974. *Applications of quantitative methods for business decisions*. St. John's University Press, New York.

³ Les *control charts* ont vraisemblablement été introduits par Walter A. Shewhart en 1924 dans Hawthorne Works, l'usine Western Electric de Cicero où se dérouleront, quelques années plus tard, les expériences d'Elton Mayo et son équipe. La Western Electric était une filiale de AT&T. L'usine de Cicero fabriquait des composants téléphoniques, notamment des microphones à carbone. La qualité de ces éléments, réputée nécessairement aléatoire, offrira à Shewhart l'occasion d'appuyer la nécessité de développer des outils statistiques de contrôle de la production (Bayart, D., 1994. *Op. cit.*).

de lectures de Shewhart. Dans ce cadre, les réclamations sont traitées comme un retour d'information destiné à un management soucieux d'identifier des « zones de troubles¹ ».

Il serait passablement exagéré de considérer que les *control charts* ont rendu visibles, aux yeux des gestionnaires, les réclamations de la clientèle. Ces dernières connaissaient d'autres modes d'existence et formes de représentation auxquels les gestionnaires avaient accès². Les graphiques constituent simplement un nouveau mode de représentation des réclamations : ils les transforment en « évènement statistique³ ». Mais les *control charts* de Namias, en fournissant une représentation renouvelée du phénomène, autorisent aussi *la création de nouvelles règles d'actions* en matière de traitement. Le traitement des réclamations est justifié quand la variation du taux de réclamation, phénomène inobservable sans les *control charts*, dépasse les limites de la *variation naturelle* mesurée, dans le pur esprit de la méthode shewhartienne, en *sigma*⁴ :

« In any operation or production process variability in the output or product will occur, and no two operational results may be expected to be exactly alike. Complete constancy of consumer rates of complaint is not possible, for the vagaries of fate and chance operate even within the most rigid framework of quality or operation control. This natural, inherent variability resulting from chance, by definition, is not statistically significant. If the pattern of variation is stable over time, the behavior of the process can be estimated with a given measure of accuracy; that the observations will fall within the 2-sigma limits with probability of approximately 0.955. The limits may be specified so that, for the level of significance desired, the results that fall outside the limits are statistically significant, as in Figure [24]. This is the power of the statistical test. »

Un taux de réclamation constant est impossible parce qu'une qualité constante est impossible. Même dans le cadre le plus rigide qu'il soit, les « caprices du destin et de la chance⁵ » ne cessent d'agir. Dès lors, toute variation de ce taux n'est pas nécessairement pertinente. La fixation d'un seuil de significativité statistique, que Namias propose d'établir à 2 sigmas, permet ainsi de distinguer les *variations naturelles* du taux, celles dues à la chance, des

¹ « The complaints are analyzed by graphic methods, and treated as information feedback to management leading to investigation of possible *problem areas* in the production process ». Namias, J., 1964. *Op. cit.*, p. 63.

² Giry, B., 2015b. *Op. cit.*

³ Je tiens à remercier François Vatin qui m'a soufflé cette expression lors d'une discussion autour de mon travail le 12 novembre 2015 à l'Ecole Normale Supérieure au cours du séminaire qu'il co-organise avec Alexandra Bidet et Gwénaële Rot.

⁴ Un sigma (σ) correspond à l'écart-type de la distribution considérée.

⁵ Dans les catégories de Hacking, il est possible de dire que cette pratique d'analyse se fonde sur un usage résolument « fréquentiste » du raisonnement probabiliste : elle traite, à la suite de Shewhart, l'incertitude comme une propriété du monde plutôt que comme une limitation des compétences cognitives des agents.

*variations significatives, aux causes assignables*¹. Ainsi, les règles de lecture qui accompagnent les graphiques fonctionnent, comme l'écrit Namias, comme des « règles objectives d'action » (*objective decision rule*) : tant que la variation est inférieure à 2 sigmas, toute action de redressement s'avère inutile voire contreproductive² ; dès que la variation est supérieure à 2 sigmas, une action corrective doit être entreprise³.

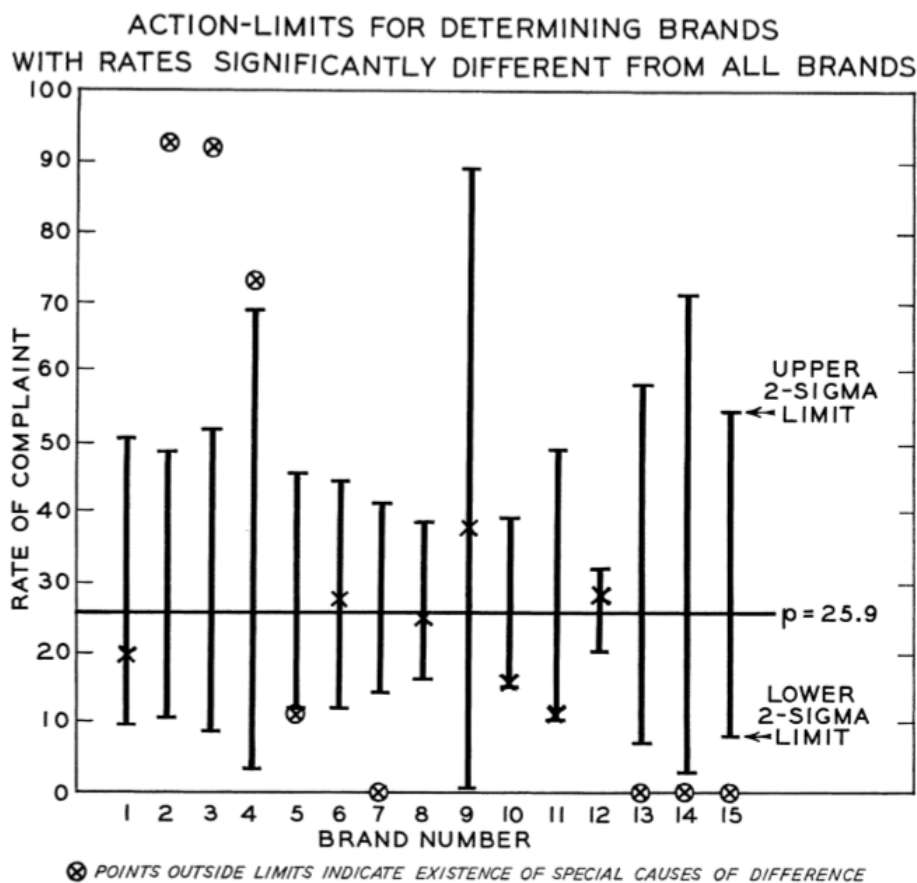


Figure 24. Exemple de *control chart* proposé par Jean Namias⁴.

Comment est fixé ce seuil ? Procède-t-il simplement d'un raisonnement statistique ? Au premier regard oui : un *sigma* désigne l'écart-type de la distribution considérée. La limite supérieure est calculée en ajoutant 2 sigmas au taux moyen de réclamation ; la limite inférieure

¹ Le grand apport de Shewhart à l'analyse de la qualité est, outre l'introduction de la notion de variabilité, la distinction entre la variabilité qu'il est possible d'imputer à quelque chose ou quelqu'un (« *assignable-cause* ») et la variabilité causée par la chance (« *chance-cause* »).

² « As long as the results exhibit chance variability, the causes are common, and there is no need to attempt to improve the product by making specific changes. Indeed this may only create more variability, not less, and it may inject trouble where none existed, with waste of time and money. *Therefore this degree of variability must be tolerated.* » Namias, J., 1964. *Op. cit.*, p. 63, je souligne.

³ Namias nomme les seuils « *action-limits* ».

⁴ Namias prend l'exemple d'une usine d'embouteillage de boissons. Il place en abscisses les différentes marques de boissons et en ordonnée les différents taux de réclamations. La constante « $p = 25,9$ » signale le taux moyen de réclamation pour 10 000 unités, tous produits confondus. Les barres indiquent les limites ($p \pm 2\sigma$). Les croix indiquent le relevé des taux de réclamations pour 10 000 unités. Lorsque ceux-ci outrepassent les limites des deux sigmas, les croix sont entourées.

en soustrayant 2 sigmas à la moyenne. Mais la fixation du seuil à 2 sigmas par Namias, au lieu des 3 sigmas canoniquement préconisés par Shewhart, trouve une justification intéressante. Elle révèle que les réclamations sont l'objet d'un discours gestionnaire *particulier*, en tant qu'il tient compte de leurs propriétés. Elle montre aussi le développement d'usages gestionnaires spécifiques. *In fine*, une telle justification inscrit les réclamations dans un *acte de gestion* :

« Experience shows that with complaint analysis of certain products it is economical to err occasionally in looking for specific causes of differences (trouble) when they do not exist, in order to fail only rarely to discover causes when they do exist. If one were to use 3-sigma limits, much useful information about complaints would be overlooked which might later bring on worse conditions. Therefore one should consider cost of failing to discover something wrong when setting action-limits¹ »

Ainsi, *en matière de réclamation*, il est plus *économique* de rechercher à tort des causes spécifiques de variation que de passer à côté de causes réellement existantes en raison d'un seuil fixé trop haut. Le raisonnement économique vient, pour ainsi dire, au secours de l'arbitraire de la fixation du seuil. Et ce raisonnement s'appuie sur l'*expérience*, dont l'importance est rappelée dans l'adage pragmatiste par lequel Shewhart coupait court à toute discussion sur la fixation de ses seuils : « *the proof of the pudding is in the eating*² ». Les seuils fonctionnent, ils ont été éprouvés par l'expérience. Il en va de même pour ceux de Namias puisque, conclu ce dernier, « *the chart has been tried and proved successful in a wide variety of circumstances*³ ».

Les graphiques de contrôle perfectionnent l'usage des réclamations comme instrument de détection des défaillances et de suivi des améliorations. Ils permettent d'éviter l'analyse systématique et couteuse de toutes les réclamations par une détection des variations significative du taux de réclamation ; ils permettent d'orienter l'attention gestionnaire sur les réclamations pertinentes. Dans ce premier temps, les réclamations sont essentiellement saisies par leur taux de variation. Mais le décideur dispose d'un outil qui lui permet de saisir les variations pertinentes.

¹ Namias, J., 1964. *Op. cit.*, p. 64.

² Shewhart, W., 1931. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Van Nostrand Company, New-York, p. 18. Ajoutons que l'importance que Shewhart accordait aux représentations graphiques peut être rattachée à son intérêt pour la sémiotique de Charles S. Peirce. On sait en effet qu'il était un lecteur des auteurs pragmatistes, Peirce mais aussi William James, auxquels il s'initia peut-être sous l'influence de Clarence I. Lewis. Lorino, P., 2014. « Charles Sanders Peirce (1839 – 1914) ». In : Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., Holt, R., 2014. *The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies*. 143-165.

² « The complaints are analyzed by graphic methods, and treated as information feedback to management leading to investigation of possible problem areas in the production process. » (Namias, J., 1964. *Op. cit.*, p. 63).

³ Namias, J., 1964. *Op. cit.*, p. 68.

La statistique offre une *prise* sur les faits sociaux, en tant qu'elle permet, selon le beau détournement qu'Alain Desrosières fait de la formule de Durkheim, de les constituer en choses¹. Le concept d'indicateur, particulièrement mobilisé par les formes statistiques de gestion, traduit cette transformation : la réclamation-indicateur désigne la réclamation faite chose, réifiée pour les besoins d'un usage gestionnaire.

Energie et Télécom comme système.

Dans les années 1970-1980, Energie et Télécom sont unanimement thématiques par la pensée scientifique et sociale comme des organisations bureaucratiques². Chez Michel Crozier, la bureaucratie souffre d'être un *système imparfait*, une organisation sur laquelle l'action corrective n'a pas prise. Ainsi, il propose d'appeler « "système bureaucratique d'organisation" tout système d'organisation dans lequel *le circuit "erreurs – informations – corrections" fonctionne mal et où il ne peut y avoir, de ce fait, correction et réadaptation rapide des programmes d'action, en fonction des erreurs commises*. En d'autres termes, une organisation bureaucratique serait une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs³ ».

Cette définition apophatique de la bureaucratie, établie à la lumière de ce qui la sépare d'un modèle idéalisé de *système*, rencontrera un écho certain dans les milieux managériaux et infusera jusque dans les formations des futurs gestionnaires de monopoles publics. Philippe Bezes a montré comment la sociologie crozérienne participa pleinement, à partir du milieu des années 1980, de l'élaboration d'un « répertoire managérial » nouveau pour les entreprises publiques et l'administration française, dont elle constitua l'esprit⁴. La critique de la bureaucratie a ainsi pu faciliter l'implantation d'une idéologie gestionnaire systémique dans les

¹ Desrosières, A., 2010 [1993]. *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. La découverte, Paris, p. 8.

² Claude Giraud étudie Télécom comme une « bureaucratie » dans Giraud, C., 1987. *Op. cit.* Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh signalent, les jeunes cadres d'Energie des années 1980, l'usage péjoratif de l'appellation « bureaucratie » pour désigner leur entreprise (Wieviorka, M., Trinh, S., 1989. *Op. cit.*, Paris). On retrouve un usage similaire chez Reynaud, C., 1992. *Le mythe EDF. Naissance et résistance d'une bureaucratie*. L'Harmattan, Paris.

³ Crozier, M., 1963. *Le phénomène bureaucratique*. Editions du Seuil, Paris, p. 229, je souligne.

⁴ Bezes, P., 2009. *Op. cit.*, p. 285 *sqq.* A en croire Bezes, Crozier fournirait la *théorie* d'une pratique. Néanmoins, il juge dans le même temps que son intervention relève moins de l'élaboration doctrinale que, selon le terme que Bezes emprunte à Abbott, de « l'inférence » : « la "compétence juridictionnelle" qui distingue la sociologie des organisations de Crozier, repose toute entière sur la valorisation du travail complexe d'articulation entre le diagnostic et les solutions » (p. 289). Notons simplement que Crozier précise régulièrement quel dessein plus large ces « micro-pratiques de modernisation localisées » (p. 288) peuvent servir. Par ailleurs, Philippe Bezes semble établir une séparation stricte entre les écrits des années 1960 et ceux des années 1980 (p. 289). Sans nier les différences importantes entre *Le phénomène bureaucratique* et *Etat moderne, Etat modeste*, il est possible de nuancer cette rupture si on la met en rapport avec une certaine continuité conceptuelle (analyse stratégique articulée à un renouvellement de l'anthropologie libérale, usage des concepts de « système », « pouvoir » ou de « bureaucratie ») et, sur un plan pratique, avec la continuité de l'engagement militant et associatif de Crozier.

monopoles publics que Crozier prenait pour cible sur un plan théorique (à travers ses ouvrages sur la bureaucratie) et de façon plus concrète, à travers son engagement associatif¹.

Nous avons déjà noté les affinités du management systémique et de la gestion « par processus² ». La forme « processus » découle directement d'une pensée systémique et les façons de penser l'organisation du travail dans les années 1990-2000, au sein des deux entreprises, s'inspirent directement de cette philosophie gestionnaire. Au milieu des années 1990, un rapport interne préconise « d'améliorer [les] processus [de Télécom] en amont pour que le client soit satisfait de nos prestations mais aussi en aval dans le traitement de ses réclamations. *Et bien évidemment* tirer sans cesse les enseignements de cette seconde phase pour améliorer la première³ ».

2. La mise en forme d'un indicateur.

Le processus de transformation de la réclamation en indicateur commence par l'inscription de celle-ci dans le SI. Cette activité nommée « traçage », prise en charge par les résolveurs, consiste, dans les deux entreprises, en trois opérations : sélectionner la *nature* du contact (réclamation ou demande), désigner le *motif* du contact (facturation, fourniture de service, etc.) et rédiger un *commentaire*. Ces différentes étapes sont obligatoires : elles sont requises par les logiciels de CRM et relayées par les organisateurs : « Ce qui n'est pas dans le SI n'existe pas », martèle Claude (RNP 1^{er} niveau, E). De fait, c'est par le SI que circule la réclamation des résolveurs vers les analystes. Ainsi, c'est le résolveur qui, au cours de l'entrée de la réclamation dans l'entreprise, contribue par sa pratique à séparer le problème de l'indicateur. A ce titre, l'attention a été rapidement portée sur l'étape de qualification ou de « traçage » de la réclamation, i.e. son inscription dans le SI (2.1.).

La réclamation-indicateur est ensuite analysée par un corps de professionnels spécifiques, les *analystes*, chargés de tirer des enseignements des réclamations de la clientèle et de les mettre en forme : ils ont pour tâche d'établir « ce que les réclamants réclament » (2.2.). Cette nouvelle enquête prend cependant des formes très différentes de celle des résolveurs (2.3.).

2.1. « Retrouver nos réclamations » : le « traçage ».

A partir des années 1990-2000, la valorisation de la donnée oriente l'attention organisationnelle sur la réclamation-indicateur. Les organisateurs des deux entreprises expérimentent des usages gestionnaires et commencent à exploiter de façon plus intensive les

¹ Rappelons que Michel Crozier est l'un des fondateurs, avec Jean-Daniel Reynaud, de l'Association Française des Utilisateurs des Télécommunications (AFUTT) créée en 1969.

² Cf. Chapitre 4.

³ ENSPTT, p. 26, je souligne.

ressources contenues dans son SI. Télécom, placée sur un marché très réclamo-gène, dispose de matériau en quantité. Energie en a moins. Mais, dans cette dernière entreprise, les responsables du processus réclamation naissant remarquent un écart considérable entre le taux de réclamations tracées dans le SI et le taux de réclamations déclarées par les clients lors des enquêtes post-appels : ainsi, en 2007, seules 30 % des réclamations déclarées par la clientèle auraient effectivement été enregistrées comme telles dans le SI, au moment du traçage du contact réalisé par le résolveur¹.

A l'époque, « beaucoup de choses sont tracées comme des “demandes” alors que ce sont des “réclamations” » (Laurence, RNP analyse, E). La valeur accordée aux demandes les associe à « de l'activité normale », selon l'expression de Pierre (RNP vente, E), « et du coup, poursuit Carine (RE 1^{er} niveau, E), c'est moins pris en compte. Le poids de l'appel client pour cette raison-là est moins pris en compte par le National. Globalement, en général. C'est de l'activité normale et j'ai pas lieu de changer un processus si le processus il va bien. D'accord ? Par contre à partir du moment où j'ai de plus en plus de gens qui me disent : “je suis pas content sur ce processus-là”, moi, National, je vais commencer à agir et à me dire : “il faut que je change quelque chose dans cette chaîne d'activité.” » La répartition fallacieuse des contacts entre demandes et réclamations tel qu'elle est enregistrée par le SI offrait donc une représentation trompeuse de la satisfaction de la clientèle. L'enjeu de l'époque consiste alors à « rétablir la vérité² » en retrouvant les réclamations.

Pour augmenter les taux de traçage, les responsables du processus-réclamation vont jouer sur deux leviers principaux. L'élaboration de la définition officielle de la réclamation est initialement réalisée pour cet objectif : il s'agit de se rapprocher des critères de définition de la clientèle³. L'élargissement de la définition est par ailleurs accompagné d'une consigne de tolérance sémantique : « En cas de doute entre une simple demande d'information et une réclamation, il faut considérer qu'il s'agit d'une insatisfaction et la tracer en tant que réclamation dans les outils⁴ ».

Le second levier consiste à fixer un objectif constituant un taux de traçage minimal de réclamations : chez Energie, chaque centre d'appels doit tracer au moins 14 % de ces contacts en « réclamation ». En dessous de ce seuil, le service ne remplit pas ses objectifs. Le théorème de l'inévitabilité des réclamations agit comme une prophétie auto-réalisatrice et se traduit par une attitude proactive à l'endroit des réclamations : elles sont là, quelque part, à l'état latent, « non tracées », non reconnues comme telles :

« On se dit, on peut pas avoir 8 % de réclamants, à la maille nationale, sur 25 millions de clients. C'est pas possible. Aujourd'hui, ces réclamations-là, qui étaient noyées dans

¹ « Tracer c'est gagner... Rétablissons la vérité... », Energie, 2007.

² *Ibidem.*

³ Cf. chapitre 2.

⁴ « Cahier des charges du processus Traitement des Réclamations Clients », Energie, p. 3.

la masse, on cherche à volontairement aller les chercher. Ce qui fait que, même si ça a augmenté naturellement, nous aussi on met plus en avant cette détection-là. » (Olivier, RLP 1^{er} niveau, E).

Cet objectif officiel se double d'un objectif officieux. Dans beaucoup de services-réclamations spécialisés, les RE exigent plus que les 14 % officiels : « Moi je considère qu'on devrait avoir [...] au moins 40 % de taux de traçage. Aujourd'hui on n'y est pas, on est encore entre 15 et 20 » (Franck, RE 1^{er} niveau, E). Dans d'autres services-réclamations, les résolveurs étaient invités à produire des taux de 50 voire de 80 %. Ces exigences ont aussi une incidence sur les deux opérations du traçage ; le choix de la nature du contact (demande/réclamation) mais aussi le commentaire client que les résolveurs rédigent dans le dossier client :

Aude_1E : Un client a reçu une lettre de relance pour payer une facture. Or, il dit l'avoir payé « le jour même de la réception ». Aude vérifie. La facture a bien été réglée. « Les courriers ont dû se croiser, c'est pas grave monsieur, il n'y a pas de problème. » Le client raccroche.

« Là, pour moi c'est pas une récla. [*Mais tu l'a code "récla" quand même ?*] C'est-à-dire qu'on est quand même un service récla, on est attendu sur un certain taux de traçage... et puis le client, il a estimé [en tapant dans le SVI] que c'était une récla. Donc moi je considère que c'en est une. »

Emmanuelle_1E : La dame âgée au bout du fil a vu ses mensualités de paiement passer de 50 à 70 euros à la suite de la dernière relève de son compte. Elle préférerait repasser à 50 euros, « si c'est possible », quitte à avoir une facture de régulation importante en fin d'année (« c'est pas grave »). [...] Emmanuelle procède selon les souhaits de la cliente. Elle raccroche, trace une réclamation et se met à rédiger son commentaire. Question : « ça c'est une réclamation, par exemple ? » Emmanuelle : « Non, pas vraiment... Mais oui, je code récla. La dame avait appuyé sur le bouton pour arriver sur la file... et nous, on est attendu à 80 % de contacts tracés en récla. Il faut les trouver. » Question : « Et on est jamais inquiété, lors des contrôles qualité des réf' ? » Emmanuelle : « Non... après faut savoir l'amener. » Sur son commentaire, on lit : « Cliente mécontente suite à augmentation subite de ses mens. »

« *Il serait préférable d'en avoir 4* ».

Ainsi, l'augmentation « prodigieuse » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E) des réclamations à la fin des années 2000 résulte d'une requalification massive des contacts auparavant considérés comme des « demandes » en « réclamation ». Elle découle d'un changement d'attitude et d'objectif des processus réclamations à l'égard des réclamations et de leur volume. Ce changement d'attitude témoigne de la valorisation de la donnée. Annotant le volume de

réclamation de l'année passée, soit plus de 3 millions de réclamations, le pilote national de processus réclamation d'Energie écrit : « Il serait préférable d'en avoir 4 ».

Cette attitude est peut-être rendue possible par l'évolution des modes d'évaluation des performances de l'entreprise. Entre la fin des années 1970 et le début des années 2000, les performances les agences commerciales de Télécom étaient évaluées sur la base de « REFAC », un taux de réclamations pour 1 000 factures, qu'ils doivent s'employer à faire baisser¹. De la même manière, les services d'Energie voyaient d'un bon œil la baisse de leurs réclamations : une annexe de l'accord entre les associations de consommateurs et Energie se félicite d'une baisse de 25 % des réclamations entre 1976 et 1981².

« Accepter largement, voire encourager, les réclamations des clients n'est guère naturel, surtout dans une entreprise qui parfois confond les indicateurs avec (préfère à) la *réalité*. En effet, "ouvrir" les vannes entraînerait une augmentation défavorable de tous les taux qui mesurent nos performances. Ce peut être gênant vis-à-vis de l'ensemble de nos clients et partenaires et même du personnel. Mais plutôt que de se *voiler la face*, il serait plus judicieux de travailler sur ce point avec la Direction de la Communication³. »

Aujourd'hui, même si des pratiques de baisse « artificielle » des réclamations persistent⁴, « beaucoup d'entreprises disent fières d'avoir beaucoup de réclamations » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T). Paradoxalement, la centration des *objectifs* sur les résultats des enquêtes de satisfaction, en transformant l'usage de la réclamation-indicateur, permet aux managers de se découvrir des vertus positivistes : en matière de réclamation, les organisateurs souhaitent aujourd'hui « regarder la réalité en face » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E). En ce sens, sa marginalité lui a été bénéfique.

D'une façon générale, la baisse des réclamations ne peut plus être un objectif valide ou, s'il en est un, il ne peut plus être celui du seul processus réclamation. Il se propose plutôt de mieux les détecter, ce qui consiste de facto à les faire augmenter. Il est possible qu'on lui demande de les faire baisser, mais dans ce cas il doit le faire en agissant sur les autres processus. Comme le souligne Béatrice, en soi, « baisser, c'est pas compliqué : on ne trace pas et on verrouille. Et c'est ce qu'on a fait avec telecom.fr : on oblige les clients à faire 36 clics avant de réclamer, ça décourage et ça fait baisser les stats » (Béatrice, RNP, T). Au contraire, Claude enjoint ses pairs à faire « exploser les compteurs ! Plus j'ai de réclamations, plus je suis

¹ « Réclamations et contentieux sur factures », AN, 1988 cote : 19900155/3.

² « Cinq années de dialogue entre les organisations de consommateurs et Energie », Energie, 1981, FP.

³ ENSPTT, Télécom, p. 27, je souligne.

⁴ « Je suis invité dans les entreprises. Je fais des conférences devant les dirigeants des grandes entreprises. Je fais mon truc et à la fin, il y a toujours, toujours !, quelqu'un qui me dit : "Monsieur, ce que vous nous racontez c'est très bien mais moi, mon KPI, ce à quoi je suis payé, c'est quoi ? C'est diminuer le nombre de réclamations." » (Charles, professeur de marketing).

content » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E¹). Cette nouvelle façon de penser l'indicateur n'implique pas moins de manipulations : il suppose un important travail de façon à produire des réclamations en quantité. Ainsi, et contrairement à une idée répandue, le cadre goodmanien ne s'est pas imposé sous le coup de l'augmentation des réclamations : il en est pour partie à l'origine.

2.2. Déterminer ce que les réclamants réclament.

La finalité de ce changement d'attitude est à chercher du côté des usages gestionnaires actuels des réclamations. Les réclamations comptent aujourd'hui moins en tant qu'indicateur de la performance des firmes que comme *matériau gestionnaire* : en regardant ce que le réclamant réclame, en accédant au *contenu* de la réclamation, on parviendrait à une ressource de mobilisation importante des acteurs de l'entreprise. Ce travail revient à l'analyste.

La dangerosité des motifs.

Pour déterminer l'objet d'une réclamation, l'analyste dispose de deux sources : les *motifs* et les *commentaires*. Historiquement, les usages des motifs sont antérieurs. La donnée est produite en fin de contact : au moment de tracer sa réclamation, le résolveur doit inscrire un « motif » parmi une liste proposée par son logiciel de CRM. Les premiers usages gestionnaires des réclamations s'appuyaient presque exclusivement sur ce codage de l'information : les motifs relevés par les [résolveurs] étaient comptés et mis en forme dans des tableaux renouvelés périodiquement dont il est possible de trouver la trace à partir de la fin des années 1970.

Une fois inscrits dans le SI, leur agrégation est automatique. Leur mise en forme dans des rapports est relativement aisée au point que celle-ci n'occupe généralement pas un salarié à temps plein. Si des analyses ont effectivement été produites sur la base de l'agrégation des motifs de réclamation, elles étaient, jusqu'à la fin des années 2000, sporadiques et d'une importance mineure, notamment chez Energie. C'est à partir de la création d'un Service National Consommateur, en 2007, et sous le coup de la valorisation de la réclamation comme indicateur, qu'elles se développeront et que les usages s'affineront².

¹ 32^e convention AMARC. On retrouve ce renversement des indicateurs dans d'autres entreprises : « L'UCPA a un KPI qui est suivi au plus haut niveau : c'est le pourcentage de clients sur la base qui réclament. C'est-à-dire qu'ils ont un objectif, il ne faut pas que ce soit trop bas. C'est intéressant car tout le monde a des KPI de réduction des réclamations. Il y a les gens qui pensent réduction du volume et puis y a les gens qui pensent : "c'est pas grave, on multiplie par 4, mais aucun problème parce que ce qui compte c'est que les gens s'expriment et qu'on résolve les problèmes." L'UCPA suit un KPI d'écoute, c'est à dire il faut que les gens se plaignent assez et ça je trouve ça vachement intéressant. » (Béatrice, RNP, T).

² « Il y a eu une grosse évolution. Avant 2007 – on va placer le curseur par là... – disons autour de 2007, il y a eu le SNC Service National Consommateurs qui a été créé [...] et ils ont commencé à s'intéresser aux réclamations, à l'époque il n'y avait pas d'outils, et on se basait seulement sur les « motifs/sous motifs » qu'il y a dans le SI [...]. Et après, ce qu'ils faisaient, ils prenaient les motifs et sous motifs qui les intéressaient et allaient voir à *la mano* les réclamations qu'il y avait dedans. » (Laurence, RNP analyse, E).

Dès la fin des années 2000 cependant, cette mise en forme de la réclamation apparaît impropre aux usages gestionnaires. Elle produirait une information peu fiable, au point qu'il serait « dangereux de piloter par les motifs », selon l'expression de Sabine (analyste, E) :

« Dans les présentations aux différents CODIR [...], on voulait aussi attirer l'attention [sur le fait] que le pilotage par les motifs SI, c'était *dangereux*. [...] on avait fait faire au Domaine Analyse Connaissance Client une étude complémentaire qu'on ressort de temps en temps [...] pour prouver que le motif saisi est souvent erroné, il “*match*” pas avec le *problème*. [...] on est en train de dire : “[...] Dans votre pilotage, essayez peut-être d'imaginer un autre mode de pilotage que piloter par les motifs.” »

Sandra fait le même constat chez Télécom. La répartition des réclamations dans les motifs serait « complètement erratique. C'est-à-dire que là, on a demandé aux Centres de passer et d'analyser eux-mêmes – on appelle ça la qualité de traçage – d'analyser eux-mêmes leur qualité de traçage des réclamations et y a des Centres qui arrivent en disant : “voilà, sur 100 réclamations, y en a 10 % qui sont bien tracées”. Donc globalement on n'est pas loin du hasard. [...] On a un très, très gros problème sur notre qualité de traçage et ça c'est pour nous un très gros handicap dans l'analyse de nos réclamations. »

Ce manque de fiabilité des « motifs » serait lié aux conditions d'extraction de la donnée. Ainsi, pour Laurence (RNP analyse, E), si les « motifs de traçage » sont « un peu aléatoires », c'est « parce qu'il y a 160 motifs¹ à répertoire, qu'il y a 6000 conseillers, donc forcément 6000 conseillers/160 motifs, il y a déjà un problème de base : chacun va avoir sa vision des choses, va prendre les motifs qu'il connaît bien, pour pas les affecter à chaque commentaire ». Sandra fait le même constat chez Télécom : la nomenclature propose un trop grand nombre de motifs et sont ceux-ci sont souvent trop flous. Du coup, les conseillers-clientèle saisiraient « à peu près n'importe quoi ». Laurence ajoute qu'initialement, chez Energie, l'acte de traçage intervenait trop tôt dans l'échange avec le client : « les motifs étaient mis au début d'une conversation téléphonique et pas à la fin, du coup entre ce qu'ils pensaient qu'allait être la réclamation et le réel, il y avait souvent un delta, tout ça fait que [...] *ça servait pas à grand-chose de passer par les motifs pour essayer de comprendre les réclamations* ».

La méfiance à l'égard des « motifs », leur manque de fiabilité voire leur « dangerosité » présumée², sont liés à la qualité et aux conditions d'utilisation des nomenclatures mises à

¹ Il y avait, en réalité, 63 motifs dans la grille du logiciel d'Energie en 2013. Dans les entretiens, les analystes ont tendance à surestimer le nombre de motifs comme pour mieux disqualifier la pratique en soulignant ses outrances : « dans le système d'informations, il a bien évidemment une liste de déroulantes de motifs et de sous-motifs. Sauf qu'il y en a une palanquée. Je ne sais même plus combien il y en a aujourd'hui. Je pourrais te donner le chiffre. Mais c'est hallucinant : y en a trop ! » (Sabine, analyste, E).

² Les conséquences peuvent être importantes : « les modèles d'activité, pour tout ce qui est circuit de conseiller dans les centres d'appel etc., ils créent des files spécifiques. Donc, quand ils préparent l'organisation, tout ça, ils vont regarder le nombre de réclamation par rapport au motif : Combien il faut de conseillers sur tel problème ?

disposition des résolveurs mais aussi et surtout à la « préférence pour la facilité » dont ceux-ci feraient preuve au moment de procéder à un acte dont ils ne saisiraient pas toute la portée :

« Sur Mobile il y a un formulaire [i.e. un motif de réclamation] qui s'appelle "Anomalie SI". Globalement il y a entre 15 et 20 000 réclas par mois qui sont mises dans ce truc-là, déjà 1. Parce que ça commence par A ; et que 2. A partir du moment où ça s'appelle "Anomalie SI", ça recouvre trop ! Le client qui appelle en disant "ma facture va pas" ben paf, c'est "Anomie SI". Que ce soit parce qu'on lui a vendu un truc dont il veut pas, que ce soit... Je veux dire : à partir du moment où on met à la disposition du [résolveur] un truc qui veut rien dire – parce qu' "Anomalie SI", ça veut tout et rien dire – *le [résolveur], comme il a pas envie de s'embêter*, paf : "Anomalie SI". » (Sandra, RNP analyse, T) ; « C'est l'humain derrière qui va cliquer sur le menu déroulant. Donc soit, il clique toujours les mêmes *parce que ça l'arrange* ; soit lui-même, il y a tellement de motifs qu'il *sait plus*. [...] Ou alors *il pense* réellement que c'était ça. Donc là effectivement, *il a rien compris*. » (Sabine, analyste, E).

Ainsi, à travers la mise à l'index des motifs, c'est la disqualification des résolveurs comme producteurs d'indicateurs qui est visée. Leurs méthodes humaines, trop humaines, soulignées par les verbes évoquant la condition anthropologique (« *savoir* », « *penser* », « *comprendre* », « *avoir envie* »), sont soumises à toutes les faiblesses caractéristiques de l'homme face à la machine : sa fatigue, sa préférence pour la facilité, ses limites cognitives¹.

A en croire les analystes, cet aléa moral procèderait moins d'une recherche d'autonomie de la part des résolveurs que de leur mode d'engagement dans le travail de production de l'indicateur. Les observations *in situ* tendent à leur donner raison. La plupart des résolveurs interrogés rattachent l'inscription des motifs à une contrainte technique provenant de l'application : « [*Ça sert à quoi de mettre un motif ?*] Ben... si tu le fais pas, t'es bloqué, tu peux pas clôturer ta récla... c'est comme ça, le logiciel il te bloque là si tu mets pas quelque chose ». Si quelques-uns la rapportent aux activités de contrôle exercées par la hiérarchie d'encadrement, ils précisent que celle-ci se désintéresse généralement des motifs. Seule une minorité évoque, à la manière de Caroline (1^{er} niveau, E), « les stat' qu'ils font au national », au moment de donner du sens à l'acte. D'une manière générale, les tâches d'inscriptions dans le SI sont vécues sur un mode mineur qui participe de l'ignorance du résolveur quant à sa contribution au travail analytique. En ce sens, la production de l'indicateur est un *travail ignoré*.

Cette ignorance, jugée pour partie responsable de l'incapacité des résolveurs, paraît, par ailleurs, largement organisée. Quoi qu'il en soit, les analystes ne font rien pour y remédier. Les

Comment derrière je dois les former pour qu'ils sachent répondre à ça ? Donc ça va très loin. Alors si les motifs sont faussés, tu vois ce que ça donne... » (Sabine, analyste, E).

¹ Cette conception de la faiblesse humaine peut se rattacher à ce qu'Anders nomme le « complexe promothéen ». Anders, G., 2002 [1956]. *L'obsolescence de l'homme. Sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle*. Encyclopédie des nuisances, Paris.

raisons invoquées sont diverses (le mal serait incurable et/ou bénin) mais participent toutes d'une tentative de réduire le territoire professionnel du résolveur au domaine de la réclamation-problème :

« On fera pas changer le [résolveur]. Ça fait des dizaines d'années qu'il fait comme ça... On ne peut pas faire ça et on doit pas... Lui, il a beaucoup d'autres choses à gérer. [...] Quand on a le client en ligne, bah n'empêche, ce qui compte, c'est quand même répondre à la question, à la demande, à la réclamation, à tout ce qu'on veut. [...] Voilà, le traçage, ça a toujours été le traçage. D'accord, mais le traçage quand il est bien fait. Et là-dessus, lui, le [résolveur], déjà 1. Il sait pas forcément ce qu'on en fait ; 2. Si son chef regarde pas, pour savoir s'il a bien tracé ou pas, il ne va pas s'enquiquiner avec ça. Il a bien d'autres choses à faire. » (Sabine, chef de projet écoute-client, E).

La dénonciation de l'incompétence chronique des résolveurs en matière d'extraction participe d'une justification de l'existence des analystes et de leur spécialité. L'incapacité des résolveurs à produire un indicateur fiable imposerait l'intervention d'un acteur doté de compétences qui justifient de lui accorder un monopole sur la définition du contenu de la réclamation. Ainsi, par la dénonciation, à coups d'enquêtes *ad hoc*, du caractère non fiable de la pratique des motifs et la disqualification corrélative du résolveur comme extracteur, l'analyste balise un périmètre d'action professionnel, une *jurisdiction* pour parler comme Andrew Abbott, qui le place, au cœur du travail de réaction, comme un intermédiaire essentiel entre le client et l'organisateur : comme l'appellation vernaculaire des pratiques d'analyse le suggère, l'analyste est celui qui « écoute le client ». Et cette compétence est farouchement défendue.

Les vertus du commentaire.

La disqualification des motifs impliquait de se fournir à une autre source. Les analystes se sont donc rapidement intéressés au *commentaire*¹ rédigé par les résolveurs au moment du contact. Le commentaire s'inscrit, au sein du logiciel de CRM, dans une zone de texte libre (ou « champ de saisie ») dans laquelle le résolveur indique, en langage naturel, des éléments concernant l'objet de la réclamation et les opérations auxquelles il a dû procéder pour résoudre le problème soulevé. La zone de texte offre une trame graphique moins rigide, un cadre plus plastique, plus à même de se plier au caractère incertain et pluriel de la réclamation que le contenu figé des listes de motifs. Parce qu'il n'est pas contraint par des catégories trop rigides et construites *a priori*, le commentaire permet aussi de porter attention à des problèmes non prévus par la nomenclature des motifs. Enfin, en la matière, la médiation du résolveur est généralement considérée comme négligeable : au moment de rédiger son commentaire, le

¹ Aussi nommé « note » ou « contact » par les enquêtés.

résolveur n'est pas censé procéder à des choix mais décrire de façon neutre et factuelle les échanges et les faits. A ce titre, les commentaires sont réputés fournir un accès beaucoup plus exact au contenu de la réclamation¹.

Le commentaire n'avait cependant pas été conçu pour le travail analytique. C'était initialement un outil destiné à la circulation fonctionnelle des réclamations et au contrôle des opérations : conservé dans l'historique, il permet aux conseillers qui reprennent une affaire ou en ouvrent une nouvelle de se faire une idée de l'historique relationnel du client et de l'entreprise ; il constitue aussi l'un des supports sur lesquels s'appuie les responsables du traitement et les services en charge du contrôle du travail pour vérifier le respect des consignes et des procédures. Il est donc originellement lié à la prise en charge collective de la *réclamation-problème*. Et même pour cet usage, le commentaire était perçu comme passablement imparfait :

« Le commentaire, c'est une énorme problématique dans la mesure, où 1 réclamation, 23 [résolveurs], 23 commentaires différents. J'exagère : il y a des choses, les grandes lignes qui sont les mêmes. Mais ils parlent pas avec le même vocabulaire. C'est comme quand on était enfant : moi, on m'a appris un mot, avec telle valeur ; j'ai pas à chaque fois pris le dictionnaire pour comprendre le sens exact. Ça m'a été amené par quelqu'un qui était déjà amené par quelqu'un et quelqu'un. Du coup, les mots, entre moi, un mot, et toi, un mot : il y a déjà du décalage. Du coup le commentaire, y a rien de plus compliqué [...] : le client m'a dit quelque chose, j'ai écrit ce qu'il m'a dit, derrière quelqu'un va le relire, il va comprendre ce que j'ai dit, par rapport à ce que le client m'a dit, par rapport aux questions que j'ai posées. [...] Au début, j'en ai parlé un petit peu

¹ L'enquête commandité par les analystes, dont il a été question *supra*, visait à montrer, selon les termes choisis par Sabine (analyste, E), que « tout ce qu'il y avait dans les commentaires, c'était plus le reflet du problème du client, que le motif qui était choisi par le [résolveur] ». La sortie d'une analyse par « motifs » au profit d'une analyse par « commentaires » est largement valorisée dans les entretiens : « moi, ce que je vais surtout exploiter, ce sera la partie du commentaire du conseiller. Sur quoi porte la réclamation. Voilà, on extrait la cause différemment de ce que ce qu'on trouve dans les SI [i.e. les « motifs »]. [...] Je fais une analyse, hors motif SI. Je prends pas le tableur : je fais pas attention à ce qu'a rentré le [résolveur]. » (Sabine, analyste, E). Néanmoins, les analystes ont suffisamment conscience des limites du commentaire pour surveiller de près les développements du secteur de R&D de l'entreprise en matière de retranscription automatique des conversations entre clients et conseiller-clientèle. Dernier exemple en date, la thèse de Camille Dutrey, financée par Energie, cherchait à produire un système automatique de détection des disfluences « dans la parole spontanée conversationnelle » (les disfluences désignent toutes les hésitations, lapsus, qui brouillent la syntaxe et contribuent, par leur affluence, à perturber ou saturer les modèles automatisés d'analyse). Le contrôle des disfluences permettrait d'envisager des modèles de retranscription automatique bien plus efficaces qui supprimeraient ce « bruit » que constitue la disfluence. Un des débouchés industriels, précise C. Dutrey, est lié à « l'analyse des réclamations et/ou des motifs d'insatisfaction des clients » : un « accès direct aux conversations permet une analyse plus fine » que celles actuellement réalisée « à partir des commentaires rentrés par les conseillers en ligne dans le système d'information » (Dutrey, C., 2014. *Analyse et détection automatique des disfluences dans la parole spontanée conversationnelle*. Thèse de doctorat, Université Paris Sud, p. 6). En l'absence de ces évolutions, Laurence (RNP analyste, E) est sceptique : « la retranscription automatique, ce qui est très compliqué c'est des volumes et des volumes de données, il y a des problématiques autres qui sont pas anodines, c'est un dialogue, donc il y a des hésitations, des "euh", ça représente des pages et des pages pour trois minutes de conversation. Ça vaut le coût de l'analyser sur un petit échantillon à des fins très précises, mais en masse comme on le fait là, je pense pas que ce soit très intéressant. »

avec eux, de la clarté de l'information, mais la clarté de l'information elle sera au maximum quand c'est nous-mêmes qui donnons des informations pour nous-mêmes. Et encore, des fois, je trouve des [résolveurs], s'ils se relisent deux mois après, ils ne se comprennent pas. » (Damien, RE 1^{er} niveau, T).

Le champ laissé libre du commentaire constitua, pendant longtemps, une zone de liberté discursive presque absolue. Le résolveur n'était tenu par aucun critère formel particulier, sinon celui de rester factuel, de transmettre une information et résumer la conversation. De fait, les attitudes face à la tâche de rédaction varient entre un souci d'économie de mot et une grande prolixité : Caroline (1^{er} niveau, E) « raconte sa vie dans [ses] commentaires », quand Adrien (1^{er} niveau, E) n'est, à l'inverse, « pas très bavard ». Dans notre échantillon, les commentaires varient de quelques dizaines à plusieurs milliers de signes. Sur le plan du vocabulaire, si beaucoup d'expressions paraissent stéréotypées, le taux d'hapax relativement important¹ nuance le degré de standardisation du lexique mobilisé. D'une manière générale, la dispersion lexicale du corpus suit globalement une loi de Zipf (Figure 25), qui inscrit le commentaire dans l'horizon des productions littéraires les plus libres².

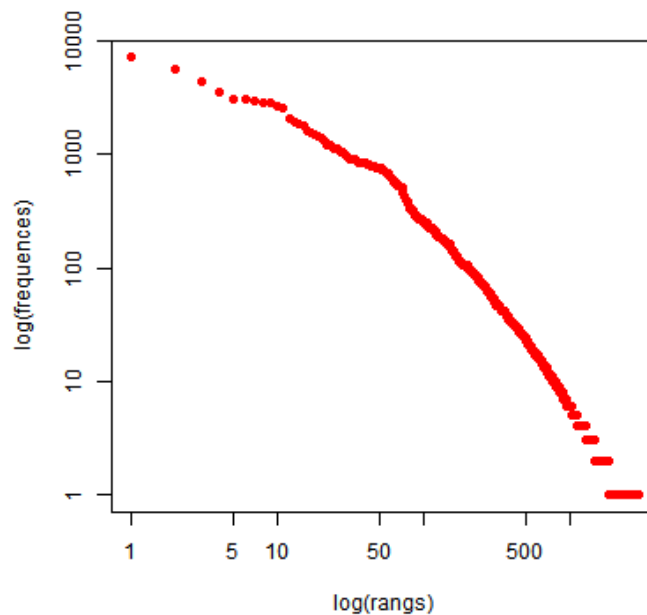


Figure 25. Diagramme de Pareto : log(fréquences) x log(rangs) des occurrences dans les commentaires.

Mais cette richesse lexicale a son revers. Elle rend la compréhension des commentaires plus délicate : « Faut voir ce qui est noté ! Parfois, faut décoder ! » s'amuse Sabine (analyste,

¹ 41,73 % des formes n'apparaissent qu'une fois. Le terme « hapax » vient du grec *hapax legomena* : « chose dite une seule fois ». Le taux d'hapax, en rapportant les formes utilisées une seule fois sur le nombre de formes totales, fournit une première mesure de la richesse lexicale d'un texte ou d'un corpus.

² La loi de Zipf prétend que dans un corpus constitué de texte libre, le produit (rang x fréquence) des formes est à peu près constant. Lebart, L., Salem, A., 1994. *Statistiques textuelles*. Dunod, Paris, p. 47.

E). Certains sont abscons, d'autres sibyllins, d'où il découle qu'« à certains, il faut faire comprendre qu'ils ne sont pas là pour faire du "littéraire". Et à d'autres, il faut leur dire qu'il faut un minimum quand même, pour que les gens derrière comprennent. » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E).

Les résultats de cette liberté relative se prêtaient peu à une analyse de qualité. Plus tardivement, ils suscitèrent aussi quelques inquiétudes juridiques en haut lieu lorsque les entreprises se rendirent compte que les commentaires, susceptibles d'être présentés dans le cadre d'une procédure judiciaire ou d'être consultés, sur demande, par la clientèle contenaient des données personnelles frappées d'un interdit de conservation ou que les conseillers pouvaient se servir de ce champ comme d'un défouloir :

« On est contraint par la réglementation, la loi informatique et liberté, de pas laisser traîner n'importe quoi dans les commentaires. Du coup Energie à un moment a pris peur, parce qu'on s'est aperçu qu'on avait des millions de commentaires et dedans on pouvait avoir des données personnelles, ou des insultes aussi parce que le contact avec le client s'était mal passé et du coup le conseiller (c'est souvent), il a eu besoin de décharger ce qu'il a pu entendre, et se servir de ce commentaire pour évacuer. Et ça, le fait de garder des insultes, des données trop personnelles qui n'ont rien à voir avec la vie du client, enfin ses besoins en énergie, c'est puni par la loi et c'est puni par de grosses amendes¹ » (Laurence, RNP analyse, E).

Le risque, valable pour tout type de contact, apparaissait redoublé « dans le cadre des réclamations », où « on prend des risques beaucoup plus importants d'avoir ce type de données. Parce qu'on est dans des choses plus sensibles, on n'est pas sur le traitement de la demande standard, on est sur quelque chose où il y a de l'*affect*, un *certain mécontentement* et du coup, sur la *charge émotionnelle*, on peut se retrouver avec des sorties qui n'auraient pas dû être, et qui peuvent être retranscrites, et du coup c'était devenu très important de traiter ces réclamations aussi sur cet aspect-là » (Laurence, RNP analyse, E). Il devenait urgent d'allouer une part des ressources analytiques de l'entreprise à l'analyse et la reprise en main des commentaires de réclamations.

Effacer les traces de lutte : le contact normé.

Ces considérations légales s'articulent avec une ferme volonté de faire en sorte que les mentions évoquant un contexte conflictuel n'apparaissent pas dans les commentaires. Les

¹ L'entreprise Boulanger s'est ainsi faite épinglée par la CNIL pour près de 5 828 commentaires jugés « non pertinents ». Les commentaires mis en cause évoquaient des événements privés, des jugements de valeur, des insultes ou des diagnostics médicaux. Ils comportaient des expressions comme : « Client con », « chiant », « n'a pas de cerveau », « grosse connasse qui se croit tout permis », « casse-couille », « folle », « fort accent africain », « alcoolique », « problème cardiaque ». Arama, V., 2015. « Chez Boulanger, la revanche de la "grosse connasse" ». *Le Monde*, 27 juillet 2015.

organismes de Télécom vont saisir, dès les années 1990, la nécessité d'évacuer ces éléments susceptibles de brouiller la netteté du message : « Concrètement, chaque lettre doit être conservée, mais n'est pas exploitable en tant que telle. Pour être exploitable, il est nécessaire de la reformuler pour enlever les effets de style, l'agressivité et disposer d'une synthèse claire, facilement réutilisable et relativement normalisée ; la codifier pour l'enregistrer sur la base de données des motifs de réclamation¹. »

Ce même thème de l'évacuation de la conflictualité se retrouve en creux dans les notes internes restituant les premières expériences d'Energie : « On fait l'hypothèse que les lettres de réclamation peuvent constituer un des [moyens d'accéder aux besoins et attentes de la clientèle] même si ces besoins et attentes, sans doute spécifiques à certaines catégories ou situations, peuvent être masqués par une *formulation revendicative forte*² ». Jusqu'aux années 2010, il est explicitement précisé dans les documents officiels que le commentaire rédigé par le résolveur au moment du traitement « ne doit pas comprendre l'expression du ressenti, (qui ne peut pas être exploité). Par exemple : “client très en colère”, “insatisfait”, “mécontent”,...³ ». Ces éléments sont renvoyés au statut de déictiques, d'éléments de contexte. Ils ne font que perturber les analyses, et le contenu propositionnel de la réclamation est ailleurs.

Dès lors, au début des années 2010, des actions sont menées auprès des résolveurs, afin de les encourager à évacuer ces éléments. Chez Energie, ce travail de sensibilisation s'est accompagné de l'élaboration d'un outil. En 2012, les organisateurs diffusent le « contact normé ». Il s'agit d'un « calque », selon le mot utilisé en interne, dont l'usage doit contribuer à standardiser la production des commentaires. L'outil se présente sous la forme d'un document texte que le résolveur « copie » puis « colle » dans la zone de texte du commentaire avant de le remplir. Il fournit une trame pour la rédaction :

```
contact normé réclamation orale.txt _ codification : elec _ réclamation client : _ Point
de Livraison : _ PCE _ ***** _ traitement fo : _
***** _ traitement bor : _ reponse Distributeur : _
***** _ divers _ n°SGE _ n°omega _
***** _ q1 avez-vous presente des excuses (oui.non)
_ q2 ai-je repondu a toutes vos interrogations (oui.non) _ q3 etes-vous satisfait du
traitement de votre réclamation (oui.non) _
```

Figure 26. Le contact normé (Energie).

Comme l'indique Sabine (analyste, E), le contact normé a pour vocation de constituer un « fil conducteur », lors de l'entretien avec le client, qui permet au résolveur de « voir s'il a bien posé toutes les bonnes questions ». Ainsi, « il est sûr de rien oublier ». Mais le contact

¹ « ARTIC », *op. cit.*, p. 1.

² « Les lettres de réclamation de la clientèle [Energie] Services : analyse de contenu et de discours », *op. cit.*, p. V.

³ « Bien tracer une réclamation orale sous SIMM », Energie, février 2009. Le document propose quelques exemples : « exemple de commentaire saisi : “clt mecontent car avait demandé fin avril arrêt de l'ade” ; exemple de saisie à effectuer : “ADE demande arrêt non pris en compte” ».

normé permet surtout de faire en sorte que le commentaire soit « retranscrit assez proprement, ce qui permet ensuite de l'exploiter¹ ».

Cette réhabilitation d'une forme de script, réalisée au nom des impératifs du travail d'analyse, alors que les organisateurs du travail de résolution s'étaient employés à dégager le résolveur de l'emprise des procédures, souligne l'interdépendance technique dans laquelle se trouvent les deux fonctions du traitement. C'est aussi cette interdépendance qui autorise Laurence, analyste en chef, à distribuer les bons et les mauvais points : « Là on a fait une analyse des réclamations sur le second niveau. Eux ils ont réellement fait des efforts, ils sont à 77 % de commentaires normés. C'est très bien. Côté premier niveau, on est dans les 50 %. Du coup on voit la différence [lors de l'analyse] : ils se sont appliqués » (Laurence, RNP analyse, E).

Il est possible de le dire dans les termes de Nicolas Dodier : l'usage des commentaires rédigés par les résolveurs engageait *de facto* résolveurs et analystes dans un régime de solidarité technique². Les seconds ont donc cherché à imposer, au nom de cet usage même³, un certain nombre de contraintes à l'activité des premiers afin que les commentaires produits puissent être utilisables. A défaut d'une « harmonie préétablie » entre ces « êtres voisins », la réalisation des « compatibilités » nécessaires au fonctionnement de l'ensemble technique qu'est la fonction de réaction est passée par une phase de « *friction dans les rapports de voisinage* ». De ce processus, au terme duquel l'un des « êtres en présence est amené à se transformer pour s'adapter aux exigences de son vis-à-vis⁴ », les analystes *semblent* être sortis vainqueurs. Les pratiques de traitement ont progressivement été polarisées par l'instance analytique qui, parce qu'elle proposait une valorisation, était en mesure d'imposer ses formes à la matière réclamation et de réorienter les objectifs et les formes concrètes des pratiques de traitement.

En réalité, nous verrons que l'analyse, sous sa forme actuelle, s'est précisément imposée parce qu'elle n'impliquait qu'une très faible friction avec le travail de résolution : c'est la grande capacité d'adaptation qui, parce qu'elle n'engageait pas une réforme trop profonde des pratiques des résolveurs, a permis à cette forme d'analyse de s'imposer. Les adaptations ont

¹ Dans les années 1990, une tentative de standardisation des pratiques de traçage avait eu lieu chez Télécom. Le document cadre, conscient de l'ingérence potentielle, précisait prudemment : « Il ne s'agit pas d'enlever une once d'autonomie aux agents mais de s'assurer de la fiabilité de nos remontées statistiques ». ENSPTT, Télécom, AN, p. 30.

² Nous reprenons ce concept à Nicolas Dodier qui « propose d'appeler *solidarité technique* cette forme de liens entre les êtres créée par le fonctionnement des ensembles techniques » (Dodier, N., 1995. *Op. cit.*, p. 14). Il reprend le concept « d'ensemble technique » à Simondon qui, pour décrire les réalités techniques, distinguait les « éléments » composant les « individus » (ou « objets techniques ») composant eux-mêmes les « ensembles techniques » (ne se confondant pas avec l'environnement mais moins intégré que les objets ne peuvent l'être). Simondon, G., 1989 [1958]. *Du mode d'existence des objets techniques*. Aubier, Paris.

³ C'est une autre dimension de l'approche en termes de solidarité technique, « elle privilégie donc l'étude d'un rapport aux objets qui est de l'ordre de l'activité, plutôt que de la propriété, y compris dans l'examen des hiérarchies de position entre les personnes. » Dodier, N., 1995. *Op. cit.*, p. 47. Ceci dit, les propriétaires sont souvent hors-champ, y compris dans les analyses plus « classiques » : avec la dissociation la propriété et le contrôle (Berle, A., Means, G., 1932. *Op. cit.*), la source de l'autorité du commandement ne peut plus se trouver dans la propriété des moyens de production (sauf à considérer, ce que font généralement les économistes, que cette autorité découle de la délégation au manager du pouvoir des propriétaires).

⁴ Dodier, N., 1995. *Op. cit.*, p. 50.

donc été largement réciproques et les analystes sont « contraints de travailler avec les données qu'on [leur] donne » (Laurence, RNP analyse, E). Cependant, il est à noter que la conscience de cette interdépendance est asymétrique : la promotion des commentaires normés auprès des résolveurs n'évoque que rarement les usages gestionnaires des réclamations. Elles sont plutôt centrées sur les apports liés au traitement de la réclamation-problème et essentiellement de la conduite de l'entretien avec le client¹.

Mais en quoi consiste, au juste, cette analyse ?

2.3. L'analyse.

Le travail d'analyse ne cherche pas à évaluer la satisfaction ou l'insatisfaction du client qu'il prend pour acquis. A aucun moment, la nature du contact, établie au moment du traçage du résolveur, n'est remise en cause. L'évacuation de la question de la qualification est un axiome essentiel des pratiques d'analyse : ainsi que l'indique Laurence (RNP analyse, E) « en analyse des réclamations, on n'est pas dans la satisfaction/insatisfaction, on est plutôt dans des *problématiques métiers*. C'est des *réclamations* : on sait qu'ils sont pas satisfaits. C'est pas ça qui compte : c'est la *thématique*. »

Dans les deux entreprises, le travail d'analyse consiste à répartir les réclamations dans une ou plusieurs « causes racines ». Ces causes racines sont elles-mêmes associées à un processus. Le travail d'analyse est ainsi conçu comme un travail étiologique, une recherche des causes :

« Le client râle quand il reçoit sa première facture, il dit : “ma facture elle va pas”. Mais “ma facture elle va pas”, ça peut vouloir dire : “je n'ai pas la bonne offre”, “on m'a vendu un bouquet de télé dont je ne voulais pas”, “ma facture va très bien, mais on ne m'a pas expliqué que ma première facture ferait un mois et demi et pas un mois”, etc. Notre objectif à nous, c'est pas de rester au niveau du symptôme, ce n'est pas de dire “ma facture ne va pas”, c'est vraiment d'essayer de reclasser ces trucs-là directement à la “cause-racine”, de manière à pouvoir redonner à chacun ses paquets de trucs qui ne vont pas. » (Sandra, RNP analyse, T).

Quoique similaires dans leur principe général, les méthodes d'analyse de Télécom et d'Energie diffèrent sur trois points. (1) Chez Télécom, le travail d'analyse est « manuel » ; il est automatisé chez Energie. (2) Les pratiques d'analyse s'appuient, chez Télécom, sur une reprise des *catégories* des motifs mis à disposition des résolveurs ; chez Energie, les catégories dans lesquelles sont distribuées les réclamations sont différentes de la grille de motifs mise à

¹ Lors d'une réunion d'équipe, j'ai tout de même pu constater qu'une responsable demandait à son équipe de signaler « tréso » ou « gaz » dans le corps du contact normé, « pour que derrière, au national, ils fassent des moulinettes et des requêtes » (Marina, RE 1^{er} niveau, E).

disposition des résolveurs. (3) Chez Télécom, l'analyse est pluricausale ; chez Energie, l'analyse est mono-causale.

(1) *Traitement manuel et traitement automatisé.*

Pour faire face à la concurrence d'autres formes de retours, les analystes doivent traiter un grand nombre de données dans un temps relativement court. A raison de 300 000 réclamations mensuelles dont elle s'engage à restituer le sens en un mois, et disposant d'équipes de 3 à 4 analystes, l'analyse doit faire preuve d'une importante productivité. Ce n'est cependant pas la seule difficulté à laquelle elle doit se confronter. L'analyse doit aussi se donner les moyens de restituer des résultats d'une information abondante de façon synthétique. Télécom résout ces contraintes pratiques par l'extraction d'un échantillon d'entre 5 et 10 % de la population totale des commentaires de réclamations :

« On reçoit, chaque mois, trois gros fichiers de 90 000 lignes [issus d'un tableur]. [...] On prend entre 1 200 et 2 400 réclamations qu'on retravaille entièrement à la main, c'est-à-dire que client par client, on va voir ce qui s'est passé, on remonte dans le dossier. On prend un échantillon et on refait une analyse de ces 1 200 à 2 400 cas pour comprendre quelle est la cause racine. Avec ça, on fait une espèce de cartographie (*elle sort un livret format A4, d'une vingtaine de pages*). [...] on fait ce qu'on appelle la "cartographie des réclamations", qui nous permet de reclasser en *pourcentage* le volume de réclamations dans des causes et des process. C'est-à-dire qu'on voit les causes... par exemple, les plus compréhensibles : "défaut d'information lors de la vente" : "on ne m'a pas dit ce qu'il y avait dans mon offre" ; "dysfonctionnement dans la prise de commande" : "un vendeur a saisi n'importe quoi ce qui fait que le client n'est pas livré ou pas livré de la bonne offre", etc. »

Energie résout ces mêmes contraintes par un degré d'automatisation plus poussé de l'analyse. A la différence de Télécom, les fichiers ne sont pas reçus mais produits, puisque l'extraction de données textuelles est également réalisée par le département DACC. Les 300 000 commentaires sont ensuite analysés, en quinze minutes, par un algorithme de *text mining*. La répartition des réclamations entre les processus se faisant automatiquement, les analystes d'Energie sont en mesure de travailler sur la totalité des commentaires dont ils disposent ou, pour reprendre le terme adéquat en statistique, sur une *population totale* plutôt que sur un échantillon.

(2) *Elaboration des grilles de causes-racines.*

Chez Télécom, la liste des causes racines dans laquelle sont réparties les réclamations est la même que la liste des motifs mise à disposition des résolveurs. Chez Energie, les analystes se sont astreints à un travail d'élaboration d'une nouvelle grille. L'étude des grilles d'analyse

fournit un accès à la façon dont l'organisation se représente elle-même, à travers le travail des analystes. Mais elle témoigne aussi d'un état du rapport de force entre les différents acteurs de l'entreprise.

Le maintien de la grille des motifs chez Télécom, en dépit des critiques dont elle fait l'objet, est le produit d'un rapport de force entre les organisateurs du travail de résolution et les organisateurs du travail d'analyse. L'activité est l'objet de ce que Sandra (RNP analyse, T) nomme « la guerre du bout du couloir ». Chez Télécom, la division fonctionnelle des activités entre « gestion du problème » et « écoute client », entre résolution et analyse, fait de la question des motifs un *casus belli* : « Nous on milite depuis 107 ans pour faire supprimer [le motif "Anomalie SI"], et les gens du bout du couloir, là-bas, militent depuis le même temps pour qu'on le garde. Et comme c'est eux qui définissent, ben c'est eux qui gardent. Voilà. Ça c'est la guerre du bout du couloir. Ça se passe pas très bien. On est tous dans la même équipe mais c'est un peu violent ! ».

Chez Energie, la grille d'analyse est le produit d'une négociation professionnelle organisée. Dans sa forme globale, la liste de causes-racines épouse fidèlement l'organisation du travail en processus tel qu'elle a été élaboré lors de la refonte du modèle d'activité opérationnelle, en distinguant trois processus (SRM, GLC, ROR), à l'exclusion, pour des « raisons logiques », du processus de traitement des réclamations (ATR). Au sein de ces trois processus, les analystes distinguent 15 thématiques (4 dans SRM, 7 dans GLC, 4 dans ROR).

(3) *Analyse mono- et pluricausale.*

Le travail des analystes consiste ensuite à distribuer les réclamations entre ces causes-racines. Chez Energie, les réclamations sont supposées ne procéder que d'une seule cause : le modèle n'autorise le rattachement d'un commentaire qu'à une thématique et une seule. L'analyse fonctionne comme un rasoir d'Ockham. A l'inverse du monisme causal parcimonieux d'Energie, l'analyse manuelle de Télécom autorise l'attribution des réclamations à plusieurs causes-racines. Le travail d'analyse permet alors de se représenter la complexité des phénomènes organisationnels. « Des fois, pour le même symptôme, il y a plein, plein de causes différentes », souligne Sandra (RNP analyse, T) :

« On a des choses qui sont compliquées, comme les doubles facturations ADSL/[forfait O.] : mon client ADSL part sur une offre O. [qui contient une offre internet], il est facturé de ces deux offres. Là, on "merdoie" sur ce sujet depuis le lancement d'O. [...] C'est un symptôme qui a plein de causes différentes : il y a le vendeur qui veut se faire beaucoup de PVV¹, il y a le vendeur qui ne sait pas, le SI qui est super compliqué, des process qui rendent certaines ventes impossibles pour le vendeur (lui, il est bien obligé de faire sa vente, il va pas dire : "Ben non je vous le vends pas") donc il fait un truc qui fait que ça

¹ Part Variable sur Vente : désigne la prime que reçoit le vendeur lorsqu'il vend une offre.

ne marche pas derrière... Donc, il y a plein, plein, plein de causes différentes. Le symptôme est toujours le même : mon client est double facturé. »

Ces trois différences ne sont pas sans conséquence sur les usages gestionnaires des réclamations. Avant d’y venir, nous proposons de décrire la façon dont l’analyse a été organisée. Le cas d’Energie est intéressant : les investissements consentis pour automatiser la production des analyses ont donné lieu à une importante documentation qui nous ont permis de retracer la généalogie de cette innovation¹. Dans ce qui suit, nous proposons de nous arrêter sur la façon dont son fonctionnement a été organisé en revenant sur la question de l’automatisation et de la programmation de la répartition des réclamations.

L’analyse automatique chez Energie.

Avant le développement d’une méthode automatique de traitement, Sabine (analyste, E) était en charge du « suivi des réclamations » :

« J’avais commencé de façon très artisanale, à m’occuper de ça. [...] on demandait simplement à une direction ici, qui s’occupe de toutes les bases de données, d’extraire des fichiers, sur des thématiques. Tous les six mois par exemple, je leur demandais quatre, cinq thématiques. Ça allait aussi bien de thèmes génériques comme “la mise en service”, “qualité de fournitures”, etc., à des thèmes plus précis. [...] [P]uis, eux, m’envoyaient des gros fichiers Excel, et dedans, j’allais prendre des échantillons – par exemple, s’il y avait 3000 commentaires, j’en prenais 300, etc. – et de là, je faisais des analyses. Donc inutile de te dire que je mettais des mois à le faire. »

Le travail de Sabine consistait ainsi à coder l’information d’un échantillon de commentaires afin de redistribuer les réclamations dans une nomenclature identique à celle que les conseillers utilisent pour inscrire les motifs. Elle produisait ensuite les résultats obtenus dans une livraison semestrielle à destination de divers responsables de processus et de cadres dirigeants (figure 27 et 28). Cette pratique de comptage, sur la base d’une lecture humaine, existait déjà chez Energie depuis la fin des années 1970 et s’était systématisée dans les années 1990 au Centre d’Expertise Clientèle Electricité (CECE), ancêtre du service consommateur.

A l’époque, la pratique est équipée d’une « application de comptage des thèmes évoqués dans les lettres, basée sur le repérage manuel (intellectuel pour être moins critique). Les thèmes sont prédéfinis au niveau national et constituent une liste de plus de soixante items. Chaque lettre traitée peut donner lieu au “marquage”, dans l’application, d’un ou de plusieurs thèmes. Des bilans réguliers permettent de juger de l’évolution des réclamations². » Les jugements de

¹ Cf. chapitre 4.

² « Les lettres de réclamation de la clientèle [Energie] Services : analyse de contenu et de discours », Direction des études et recherches, 1997, p. V.

valeur affleurent dans ce compte rendu réalisé par un ingénieur formé à la linguistique : l'analyse humaine produite par le CECE est symboliquement dévalorisée par les multiples évocations de son caractère laborieux. Elle s'apparente à du travail « manuel », ne semble « intellectuelle » que par concession, « pour être moins critique ». Il est possible de la rattacher à ces formes de mathématiques élémentaires, à l'instrumentation sommaire, que l'on réserve aux enfants : ses détracteurs internes, rapporte le document, nomment l'application « le compte bûchettes ».

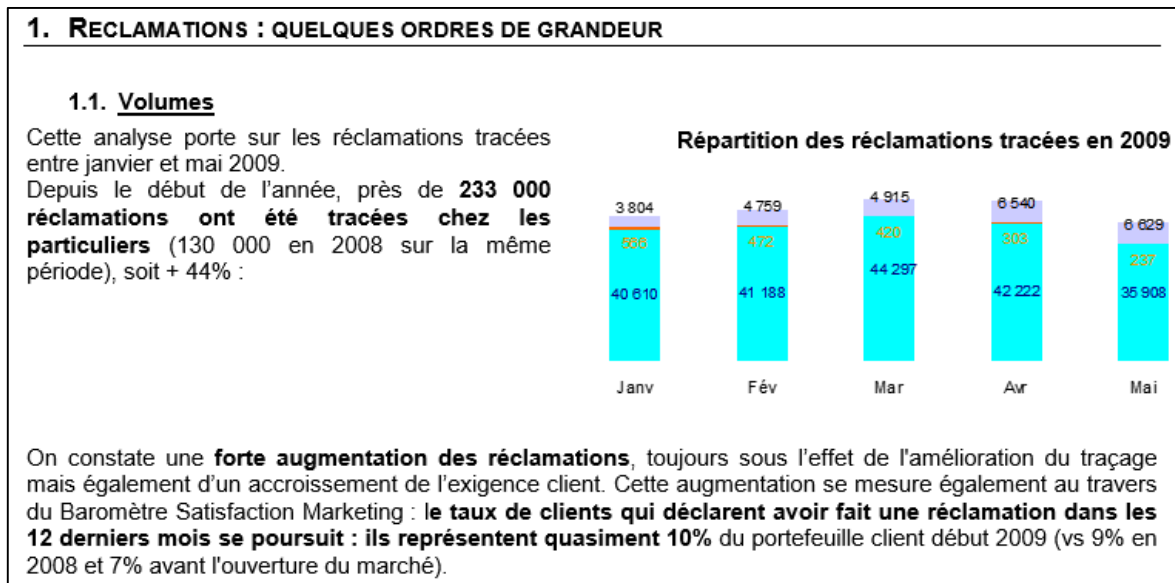


Figure 27. Analyse du volume de réclamation.

1.3. Principaux motifs de réclamation

Tout comme en 2008, les **principaux motifs de réclamations restent liés au processus GFR** (baisse de 2%), et portent principalement sur les "contestations de frais & prestations" qui représentent, plus d'1/3 des réclamations GFR (baisse de 6%). Ceci apparaît comme un phénomène normal étant donné l'occurrence des événements.

La tendance observé en 2008 quant à la hausse du motif accueil se confirme. En effet, **l'accueil est aujourd'hui le 4ème motif de contestation (+ 3%)**, alors qu'il était en 6ème position en 2008. Cette hausse provient tout particulièrement de **l'accessibilité**, premier sous-motif de l'accueil (+ 9%), alors que l'item sur la "demande non prise en compte ou absence de réponse" marque une forte amélioration (-20%).

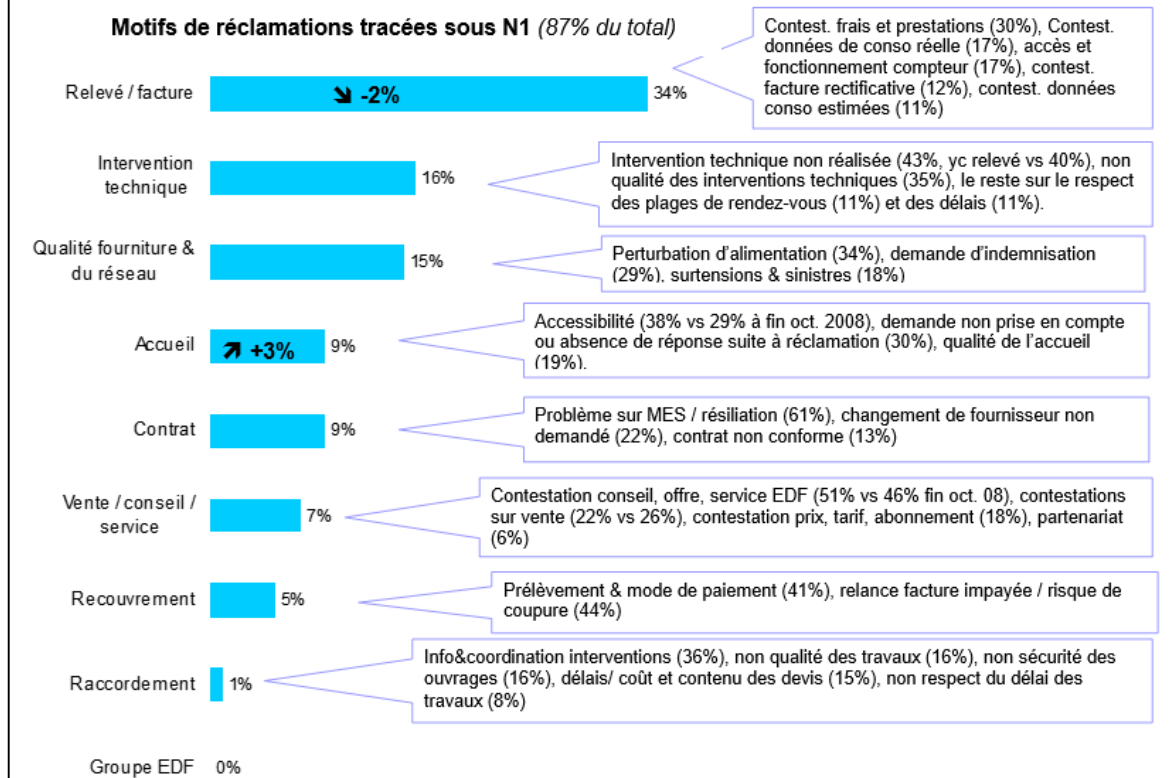


Figure 28. Répartition du volume de réclamation dans la grille des « macro-motifs ».

C'est en 2010 que sont sollicitées les ressources de la R&D en matière de traitement automatique de contenus textuels¹. Les chercheurs de la R&D travaillent alors à l'adaptation d'un logiciel (YPQ²) développé par une start-up française. La technologie, jugée mure, est transférée vers la branche commerce : le département DACC embauche alors Laurence, ancienne salariée de la start-up prestataire pour la R&D d'Energie, diplômée en ingénierie linguistique, pour superviser les analyses menées à l'aide de 4 analystes embauchées par des prestataires. Le travail d'analyse prend alors une autre dimension : la licence d'YPQ a un coût certain³ qui suppose que ces investissements soient validés à un assez haut niveau. Le processus réclamation recentre quant à lui son activité sur la résolution. Le rôle de Sabine (analyste, E) est repensé : il consiste dorénavant à faire le lien entre l'équipe de Laurence et les processus.

¹ Développées depuis la fin des années 1990 avec l'expérience DISCURSUS. Cf. supra.

² YPQ est plus précisément une suite logicielle ou « chaîne de traitement » comprenant plusieurs fonctions.

³ La licence perpétuelle coûte environ 200 000 €, sans compter les frais de maintenance et de mise à jour.

De son propre aveu, le fonctionnement de l'algorithme d'YPQ est, pour elle, une « boîte noire » : c'est DACC « qui fait tourner la machine¹ ».

Programmer la procédure de répartition.

Un premier modèle est mis en place en 2010. Les débuts sont un peu difficiles : les analystes ne parviennent à extraire que les 60 premiers caractères des commentaires enregistrés dans le nouveau système d'information d'Energie, SIMM. Ils sont donc obligés de se restreindre à l'application historique, QE², qui compte de moins en moins de clients, la plupart ayant déjà « migré » sous le nouveau système. Cette difficulté initiale confère au modèle un intérêt essentiellement « exploratoire » et les processus, faiblement associés au développement de l'outil, ne s'y intéressent que « vaguement » (Laurence, RNP analyse, E).

Le problème technique résolu, les analystes décident de développer un second modèle, afin de « l'exploiter vraiment » et que « les processus s'en servent réellement » (Laurence, RNP analyse, E). Au cours de l'année 2012, le processus réclamation, en charge du pilotage du projet, organise un travail de programmation de l'algorithme auquel il cherche à associer les autres processus :

« Pendant presque un an, on a construit le modèle d'analyse des données. [...] C'est vrai que moi, j'en étais très fière : on a réussi à avoir tous les processus. Alors pas forcément le pilote, mais au moins un de ces experts au niveau national. On s'est fait des tables rondes plusieurs fois pour créer un modèle, pour dire : “bon ben voilà, toi dans ton domaine, qu'est qui s'intéresse, qu'est-ce que tu veux qu'on ressorte de l'analyse ?” » (Sabine, analyste, E).

L'objectif est de programmer l'attention de l'analyse : quelle grille d'analyse doit utiliser le modèle pour être pertinent ? Quels mots, quels segments de textes des commentaires le modèle doit-il retenir pour sa répartition des réclamations ? L'oreille de l'entreprise ne pouvant synthétiser tous les sons, les analystes contraignent les dirigeants des trois processus à des choix : ils ne peuvent choisir que six thématiques d'analyse pour leur processus. Mais à la différence des « motifs », ces choix ne procèdent pas de l'arbitraire des organisateurs du processus réclamation³ :

¹ Sur l'autonomie organisationnelle des analystes, cf. chapitre 4.

² Pour « Quittancement Elaboré », système d'information historique d'Energie. Cf. chapitre 3. Le nouveau système d'information, SIMM (pour Système d'Information Marché de Masse), naît en 2005 à la suite de l'ouverture des marchés professionnels (en 2004), de la nécessité de concrétiser la séparation des activités du distributeur et du fournisseur.

³ Les documents internes insistent sur la capacité du modèle à analyser les réclamations en faisant « abstraction des motifs et sous-motifs renseignés par ailleurs par les conseillers en ligne » (« Plan d'annotation du modèle d'analyse des réclamations des particuliers », Energie, DACC, avril 2012, p. 5).

« On a oublié les motifs SI et on s'est dit : "je vais donner une vision processus." Ça veut dire que je vais dire voilà : "Gérer Le Contrat [(nom d'un processus)], c'est quoi toi, tes problèmes ? Tu ne peux pas non plus me donner une liste de dix familles, on va en retenir six." Pareil, pour tous les autres processus. Et une fois, qu'on a des thématiques pour chacun, on a fait des thématiques transverses [...]. Quand il y a des problèmes accueil téléphonique, par exemple, ça vaut pour tout le monde » (Sabine, analyste, E).

SRM choisit 4 thématiques¹, GLC en choisit 7² et ROR, 4³. Avec ses 15 thématiques, réparties dans 3 processus, auquel les analystes ajoutent 4 « thématiques transverses⁴ », la nomenclature des réclamations apparaît beaucoup plus synthétique et lisible que la grille des 63 motifs. Afin de leur donner un contenu sémantique, les analystes et leurs interlocuteurs des processus entreprennent la rédaction d'un « plan d'annotation ». Au cours de l'élaboration du plan, un champ lexical est rattaché à chaque thématique afin de fixer des règles d'attribution des réclamations. C'est d'abord ce « vocabulaire caractéristique », pour reprendre l'expression du *plan d'annotation*, qui permet de rattacher le commentaire à un processus. La mise en cause du processus SRM dans une réclamation se reconnaît, par exemple, aux usages des termes « mise en service », « index d'entrée », « PDL⁵ », « état des lieux », « locataire », « ALS⁶ », « facture de souscription », « CPV⁷ », « facture de résiliation », « changement de puissance », « nom », « prédécesseur », « adresse », « concurrent », « modification », « tarif », « TPN », « heure pleine », « heure creuse », « jour », « souscrit », « annulation », « gratuit », « forcé », « accord », « suivi consommation », etc. La rédaction du plan d'annotation supposait donc la stabilisation d'un glossaire professionnel, les termes et abréviations utilisées par les résolveurs n'étant pas toujours accessibles au commun :

« Au point de vue abréviations c'est costaud, au point de vue termes il y a des ambiguïtés qui peuvent être conséquentes aussi. Un exemple très concret pour analyser "CB" : pendant un moment, la mention "CB" désignait les Chèques de Banque et pas le paiement par Carte Bancaire. Il faut vraiment le savoir que CB c'est "Chèque de

¹ « La mise en service », « la résiliation et la modification », « les tarifs spéciaux » et « les services Energie ».

² « Les index saisis par le client », « les modes de paiement », « la mensualisation et les factures de régularisation de mensualisation », « la relance, le recouvrement et la coupure pour impayés », « les délais de paiement », « la demande d'explication de facture » et « la contestation d'estimation d'index et les redressements de factures estimées ».

³ « La qualité de fourniture », « les interventions techniques », « la relève d'index par [les Distributeurs] » et « les pertes non techniques ».

⁴ « Traitement de la demande et tenue des engagements », « attente de remboursement », « Accueil et accessibilité téléphonique » et « facturation de frais ».

⁵ Point De Livraison (désigne le compteur auquel le contrat du client est rattaché).

⁶ Abonnement Libre-Service.

⁷ Conditions Particulières de Vente.

Banque” ! Ça paraît anodin comme ça mais des exemples comme ça il y en a des tonnes. Et si tu n’as pas le contact avec les gens... » (Laurence, RNP analyse, E).

Comme l’indique Laurence en creux, le projet consiste à introduire dans l’outil les compétences sémantiques des acteurs. Mais le modèle ne se contente pas de relever les occurrences, sans quoi il ne permettrait pas de lever les ambiguïtés induites par les usages des mots : il prend en charge les cooccurrences et replace les occurrences dans une *syntaxe*. Il fallait pour cela fournir à la machine un exemple de lecture d’un agent humain compétent. Au cours du plan, les analystes demandent donc à des experts des processus d’« annoter » (i.e. de répartir entre les différentes catégories disponibles) entre 6 et 10 000 commentaires manuellement : en se référant à la manière dont ces agents établissaient leur distribution des commentaires dans les thématiques, il était possible d’évaluer les performances du modèle et, pour les catégories les plus problématiques (i.e. obtenant un score moindre lors de la comparaison avec la lecture humaine), de lui faire intégrer des règles d’attribution par « mimétisme¹ ». L’élaboration finale du protocole de classification hiérarchique ascendante s’appuyait ainsi sur une analyse du vocabulaire et de la syntaxe, orientée par des « patrons morphosyntaxiques » indiquant le schéma de répartition adéquat à la machine, guidant le classement des tournures ambiguës (figure 29). En définitive, les analystes s’étaient employés à implémenter les catégories de l’entendement gestionnaire dans le modèle, afin qu’il lise les réclamations « comme l’aurait fait un expert du processus » (Sabine, analyste, E).

¹ Il s’agit évidemment d’un abus de langage destiné à simplifier la procédure. En réalité, les analystes ont dû stabiliser des règles de répartition sur la base de la distribution proposés par les agents humains, établissant ce qu’ils nomment des « patrons linguistiques », i.e. des modèles stables de compréhension des énoncés.

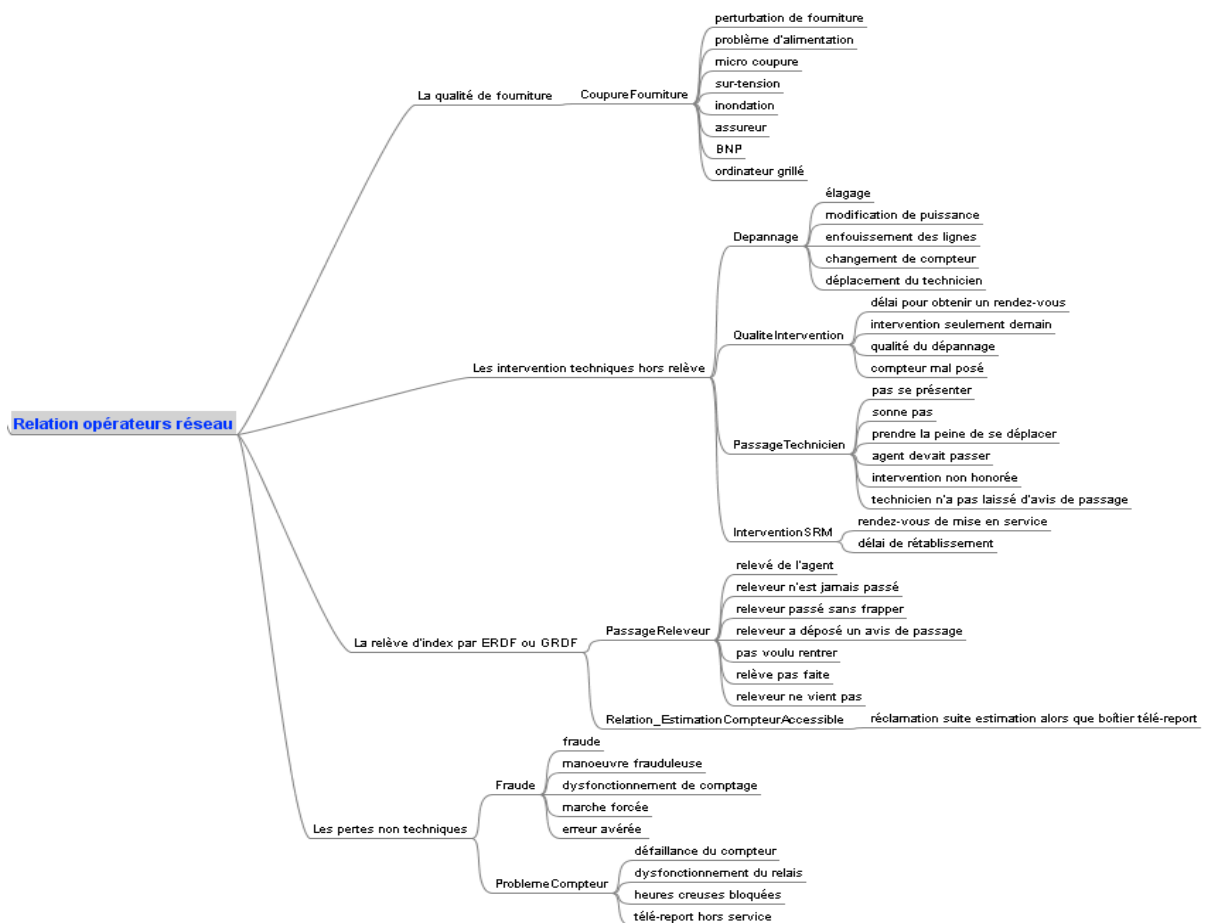


Figure 29. Structure schématique du patron linguistique du processus ROR et de ses 4 thématiques. La répartition se fait de la droite (où se trouvent les énoncés susceptibles de se trouver dans les commentaires) vers la gauche (où se trouvent des catégories plus abstraites, puis les 4 thématiques de ROR).

Le partage des commentaires entre les différents processus est l'objet de négociations professionnelles, chaque processus ayant intérêt à définir un périmètre lexical le plus restreint possible pour se voir imputer le moins de réclamations possible. Mais les processus s'intéressent aussi, au sein des réclamations qui leur reviennent, à la répartition entre thématiques, « leurs degrés de criticité [n'étant pas] équivalents » (Pierre, RNP vente, E). Ainsi de la différence entre « explication de facture » et « contestation de facture » au sein du processus GLC : pour bien (dé)limiter le nombre de contestations de facture effectives, les organisateurs de GLC ont insisté pour restreindre le champ lexical de la « contestation », quitte à grossir celui de « l'explication », moins sensible. Laurence se rappelle des exigences du processus et des difficultés techniques qu'elles entraînaient :

« Un cas typique qui pose un problème c'est "explication de facture" et "contestation de facture". Parce que ça partage un vocabulaire assez proche en fait et on a fini par prendre le parti de dire : "quand il n'y a pas le mot 'contester', c'est une explication". Alors c'est un peu bancal parce que, franchement, des fois, on est un peu entre les deux, mais *ils voulaient absolument pouvoir séparer explication et contestation de facture.* [...] [Tu te souviens pourquoi ils voulaient absolument distinguer explications de

contestation, c'était quoi l'enjeu derrière ?] Ils ont refait les factures, il y a pas très longtemps, je pense qu'il y avait cette question-là : est-ce que la facture est compréhensible par le client ? [*Ou est-ce qu'il en conteste le montant ?*] Oui, voilà, c'est ça. Ou "contestation du montant ou l'index", et c'est vrai que c'est deux choses différentes, mais dans le vocabulaire réel, on constate à la lecture des commentaires, c'était compliqué de distinguer les deux. [*Admettons : "client très mécontent du montant de sa facture."*] Alors "client très mécontent de sa facture", ça veut strictement rien dire. [*Donc le modèle le met plutôt dans "explication" ?*] Voilà, parce qu'il y a pas assez d'avis, pas assez d'éléments. Après il faut faire des choix [...]. Toute la difficulté est là : à chaque fois il faut trouver la bonne case et ce qui va être significativement déterminant pour chaque catégorie. » (Laurence, RNP analyse, E).

Pour cet ensemble de raisons techniques et sociales, ce travail d'annotation est un temps relativement long de la programmation (un peu plus de 6 mois¹). Si l'on comprend les différentes étapes de l'élaboration du modèle, la programmation aura duré près d'un an. Mais cette démarche collaborative apparaît comme une condition de la *légitimité* de l'indicateur. Au terme de ce travail :

- (1) Le protocole de lecture est stable. Il ne varie pas selon l'état mental, par définition inaccessible, d'un agent humain (l'analyste) qu'il serait possible d'accuser d'arbitraire.
- (2) Le protocole de lecture a été élaboré de façon collégiale.

En d'autres termes, la légitimité du protocole de lecture d'Energie est procédurale (elle découle de l'application immuable d'une procédure identique) et délibérative (elle procède de l'élaboration d'un consensus entre les acteurs par confrontation de leurs points de vue). Si le modèle est légitime auprès des dirigeants de processus c'est que celui-ci ne fait que reproduire, à l'*identique*, ce qui fut *leur* lecture.

« *Comment analyser 300 000 réclamations en 15 minutes ?*² »

Grâce à ses patrons linguistiques, l'algorithme est capable de différencier, dans le commentaire, ce qui relève de la description de la réclamation du client et ce qui relève du travail de résolution, au cours duquel le résolveur fait le compte rendu de son action. L'analyse

¹ « La rédaction du plan d'annotation, à la louche il y a bien eut quatre, cinq mois d'aller-retour. Après, quand c'est fixé, on se voit encore deux fois : on envoie les données à annoter, on annote environ entre 6 et 10 000 commentaires manuellement pour que le modèle apprenne comme il faut, qu'on puisse travailler à faire des cartouches qui collent à tout ça. Donc il faut facilement un mois et demi, deux mois pour annoter tout ça » (Laurence, RNP analyse, E).

² Il s'agit du titre d'un document interne d'Energie faisant la promotion du modèle d'analyse.

ne porte que sur la première partie, relative à la description de la *réclamation*¹. La lecture doit cependant composer avec les propriétés formelles du *commentaire*, qui, nous l'avons vu, manifeste nombre de « pratiques scripturales déviantes² ». Les fautes d'orthographe par exemple, en produisant des graphies idiosyncrasiques, ne permettent pas aux logiciels d'analyse automatique de reconnaître les formes et de les rattacher à des mots connus. Le vocabulaire instable et mal maîtrisé des résolveurs altère la qualité du matériau. Les analystes se sont rapidement confrontés à ce problème :

« Rédigée lors de l'appel, dans un cadre et dans un temps imparti et sans relecture a posteriori, la qualité de la réclamation est tributaire du conseiller qui la rédige. Ainsi, certaines réclamations, mal orthographiées et abrégées à outrance sont difficilement compréhensibles. De plus, le vocabulaire utilisé, abondamment abrégé, y est très spécialisé³. »

Ces spécificités rédactionnelles sont établies comme une contrainte a priori : elles ne sauraient être dépassées par la mise en place du commentaire normé et les analystes ne proposent pas de réformer la rédaction des commentaires de façon plus importante. A la place, ils développent une méthode de correction orthographique automatique⁴. L'ingénierie linguistique vient ainsi pallier, à elle seule, l'incompétence orthographique, et donc analytique, des résolveurs qui en ressortent un peu plus confinés dans le rôle.

Une fois corrigées, les occurrences sont réduites à leur forme lemmatisée puis réinsérées dans une syntaxe qui permet de restituer leur sens. Une fois ce sens établi, le modèle les distribue dans *une* des 15 thématiques associées à l'un des trois processus ou à une des 4 thématiques « transverses ». L'analyse des 300 000 réclamations mensuelles dure environ 15 minutes.

Structurer la lecture des rapports.

C'est sur la base de cette distribution que les analystes produisent leurs rapports, supports de diffusion interne des résultats de l'analyse. Les rapports mobilisent largement les ressources graphiques, utilisées en matière d'analyse des réclamations depuis les travaux de Namias. Ils contiennent généralement trois parties. La première comprend des considérations sur l'évolution globale du volume de réclamation, parfois rapporté au nombre de clients. L'indicateur le plus utilisé étant le nombre de réclamations pour 1 000 clients (figure 30).

¹ Cette distinction était aussi une condition pour que l'analyse soit un outil d'imputation causale des réclamations et non un instrument de surveillance du travail des résolveurs.

² Suignard, P., Kerroua, S., Peradotto, A., Largarde, D., Guenet, A.-L., Guillot, L., Antunes, L., Desplas, J., 2014. « Correction orthographique des réclamations clients ». *12^{es} journées internationales d'analyse statistique des données textuelles*, 617-627, p. 618.

³ *Ibidem.*, p. 618.

⁴ La méthode, nommée « HMCS », compile les apports de plusieurs applications et est décrite dans Suignard *et al.*, 2014. *Op. cit.*, p.625.

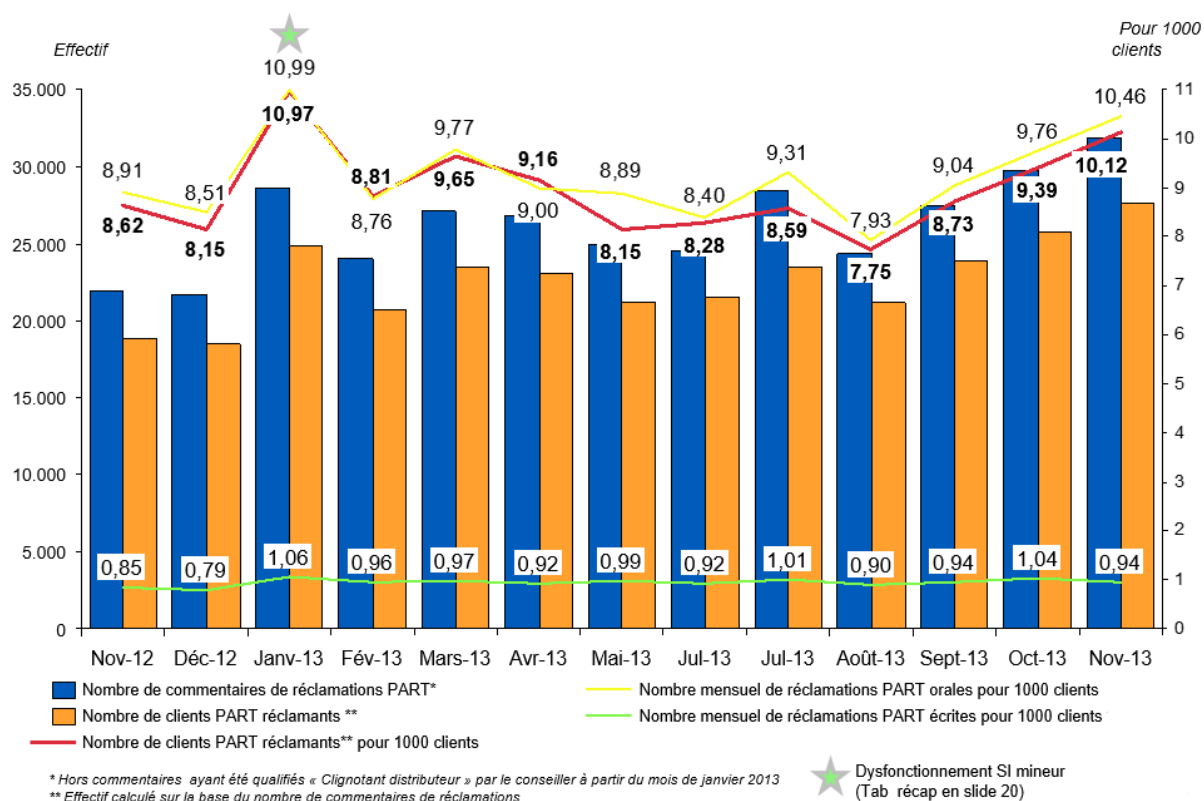


Figure 30. Evolution du volume de réclamations global chez Energie sur un an.

La seconde partie des rapports est centrée sur la répartition des réclamations dans les causes racines. Chez Energie, la présentation de cette distribution prend plusieurs formes. Les rapports représentent d'abord l'évolution de la distribution dans le *temps* (figure 31) puis la distribution mensuelle, agrémentée de *verbatim* (figure 32). Le suivi dans le temps est la condition d'une lecture fondée sur la *variation*. Elle n'est permise qu'au prix d'un travail de mise en perspective temporelle. Comme le souligne Sabine, la production des premiers rapports a nécessité de « faire tourner le modèle » sur des données des années antérieures de façon à se donner les moyens de *saisir la variation* :

« En janvier 2013, il y a un an seulement, on a pu sortir la première analyse SIM mensuelle. Et surtout, on est revenu sur 2011-2012, on a fait tourner les données de 2011-2012, avec le modèle. Ce qui permet vraiment après, d'avoir un historique : même si on commence qu'en 2013, on est quand même deux ans en arrière, de recul. Aujourd'hui on en a trois » (Sabine, analyste, E).

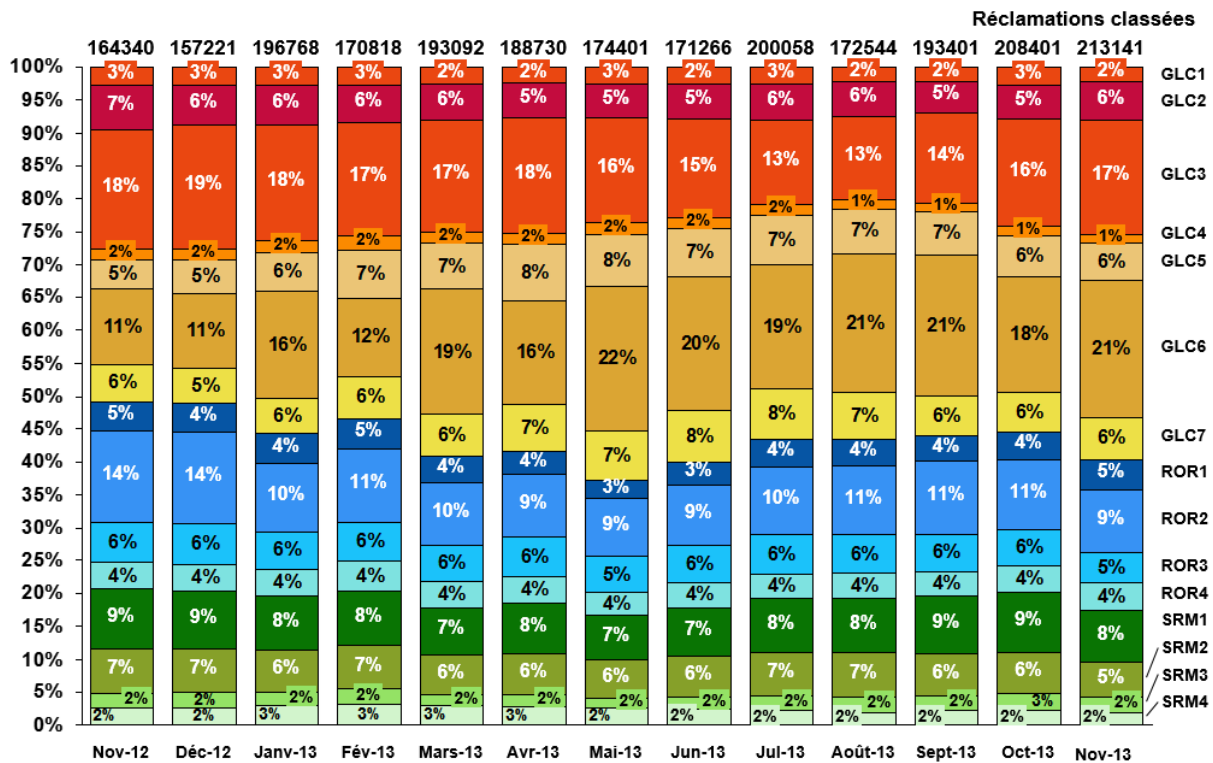


Figure 31. Evolution de la répartition du volume de réclamation entre les différentes thématiques chez Energie sur un an.

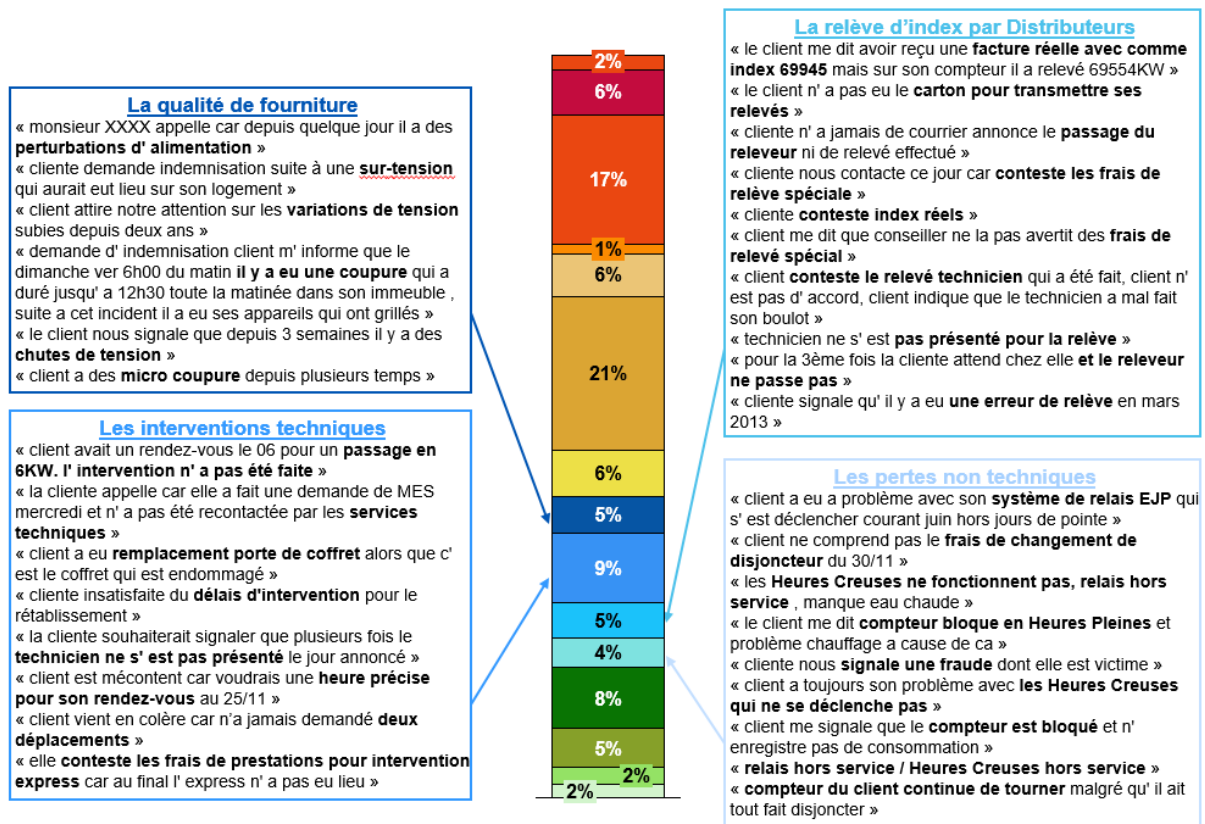


Figure 32. « Répartition des réclamations sur un mois et exemples de verbatims caractéristiques du processus ROR »

Une dernière partie des rapports est consacrée, chez Energie comme chez Télécom, à l'analyse des événements significatifs. Ne pouvant prendre pour objet *toutes* les variations, le résolveur fixe des critères du *significatif* et de l'*intéressant*. Comme chez Namias, l'analyse nécessite de distinguer les variations normales des variations anormales du taux de réclamation. Peut-être en raison de leur faible notoriété, de leur praticabilité douteuse, ou leur conception datée des usages gestionnaires des réclamations, ses seuils ne sont pas utilisés : la révolution probabiliste n'a pas eu lieu. La détection des variations significatives se fait d'abord au coup d'œil :

« Suivant ces causes, *on regarde comment se déforme la cartographie des réclamations mois par mois*. Ça, c'est notre première macroanalyse qui nous permet de dire, par exemple, il y a trois mois, on s'est dit : "Sur Home, la facturation paiement, qui fait d'habitude 3 % des réclamations, ce mois-ci, ils en font 12. Donc il y a peut-être un problème avec ça." Donc ça c'est une première macroanalyse et cette cartographie, c'est notre matière première qui va nous permettre de dire : "là, y a quelque chose qui va ou qui va pas". » (Sandra, RNP analyse, T).

Ce coup d'œil est informé par une bonne connaissance de l'activité des processus mis en cause. Les analystes soulignent la nécessité de « se tenir au courant de ce que font les processus » (Sabine, analyste, E) afin de produire des diagnostics pertinents et légitimes. Sandra insiste ainsi sur la nécessité de tenir compte du volume d'activité des processus pour juger de la significativité des variations les concernant :

« On essaye de rapporter les réclamations à l'activité, parce que des volumes de réclamations en lui-même, ça ne veut pas dire grand-chose, et comme, notamment sur Home et sur Mobile, on est sur des activités plutôt en décroissance, on voit qu'on a des réclamations qui baissent mais potentiellement, ça ne veut pas dire grand-chose. On rapporte toujours tout à l'activité. Donc, tout ce qui est sur du process achat, on le rapporte au volume de placement, tout ce qui est réclamations du processus assistance, on les rapporte à des signalisations d'incidents techniques, etc. » (Sandra, RNP analyse, T).

Au-delà des critères statistiques ou pseudo-statistiques, la significativité d'un événement est aussi établie sur d'autres critères, comme le caractère « pénible » d'un aléa ou encore son caractère incompréhensible :

« Forcément, on ne s'occupe pas de tout, mais on attrape ce qui nous paraît être le plus significatif, le plus significatif en volume, le plus pénible pour le client, même s'il y a peu de volume, ce qui est très, très pénible à vivre. C'est le travail de faire ressortir les

causes qui paraissent les plus symptomatiques, les plus courantes, ou celles qu'on ne comprend pas, parce que ça arrive aussi de se dire : «Tiens, mais qu'est-ce qu'ils ont ?» » (Sandra, RNP analyse, T).

Ces critères structurent le coup d'œil de l'analyste et ainsi, organise la restitution des résultats de l'analyse des réclamations. Ils participent donc pour une bonne part à la mise en forme des rapports qui constituent l'un des modes d'existence principaux de la réclamation-indicateur.

3. « Piloter par les réclamations ».

Les propriétés de la réclamation, valorisées par le travail d'analyse, en font un matériau de gestion de qualité. Dans les exemples limites, les réclamations tendent à devenir la seule information pertinente. L'imagination gestionnaire est faite de cela :

« On pourrait imaginer un dispositif d'entreprise qui gère l'ensemble de la chaîne de valeur par les réclas. En *supply chain*, dans un métier vraiment de logistique (les entrepôts, etc.), quel est le premier processus qui est vraiment analysé et optimisé ? C'est pas le processus d'entrée de la matière en stock. Facile : je reçois des palettes, je les mets en stock. C'est pas le processus de *picking* : il y a des emplacements, je gère mes gens, ils savent lire, clac, je leur mets un code barre, clac, bon. Non : c'est le processus de retour. [...] Pourquoi ? Parce que le retour il est inattendu, c'est imprévisible. Donc le retour c'est comme les réclas : c'est imprévisible, c'est inattendu, c'est pas calibré. [...] Et donc le premier processus qui est analysé et qui est pris en compte dans l'ensemble de la chaîne de valeur, c'est le processus retour. C'est peut-être 1% du volume mais qui drive 80 % des activités d'un entrepôt. Si vous avez l'occasion de visiter un entrepôt, vous vous rendez compte que le processus qui est le plus disruptif, dérangeant, c'est le retour. Pour autant, c'est le retour qui est considéré en amont, dans la gestion, dans l'organisation globale du stock. [...] Et on pourrait donc imaginer un dispositif au sein de l'entreprise qui ferait que le *driver* soit les réclas. [...] Et moi je suis sûr qu'on va y venir. » (Jean-Marie, RNP Vente, Télécom).

Cet extrait illustre un paradoxe fondateur des attitudes des organisateurs à l'égard des réclamations de la clientèle. D'un côté, elles se posent comme des objets *perturbants*. En ce sens, elles sont à l'image du retour en logistique : « disruptives », « dérangeantes », « imprévisibles », « inattendues », « non-calibrées ». Cette dimension justifie à elle seule l'existence de la tâche de résolution. D'un autre côté, il serait possible d'imaginer un modèle d'organisation coordonnant l'activité des différents acteurs de l'entreprise par les réclamations,

qui deviendraient ainsi, selon l'anglicisme utilisé par notre interlocuteur, un *driver* : de cette source imprévisible de désordre naîtrait un ordre productif renouvelé.

Pour Claude (RNP 1^{er} niveau), cette conception du contrôle de l'entreprise serait frappée du sceau du « bon sens » : « C'est le retour du bon sens. Notre seul driver, ce doit être le client, notre seul driver ce doit être ce que nous dit le client. Et pour l'entendre, il faut l'écouter ». Néanmoins, la réalisation de ce « bon sens » à l'échelle d'entreprise de 150 000 salariés suppose la consommation d'énormément de ressources et un certain nombre d'opérations de valorisation.

3.1. Valoriser l'indicateur : les propriétés gestionnaires de la réclamation-indicateur.

L'augmentation du nombre de réclamations n'est pas une garantie de l'attention que les managers accordent à la réclamation-indicateur. Selon le « paradoxe de Fornell », formulé dans un article de 1984, l'attention portée aux réclamations aurait même tendance à décroître à mesure que le volume de celles-ci augmente¹. Ceci en raison d'un repli sur la fonction de résolution qui, en cas de gros volume, monopoliserait l'attention gestionnaire :

« This contributes to a process that can be described as a vicious circle: high proportions of consumer complaints contribute to isolation of the consumer affairs function and to a limitation of its activities to individual case-by-case complaint handling, which precludes marketing actions to reduce future complaints. The complaint proportion thus remains high, which further isolates consumer affairs, and the cycle is perpetuated² »

Fornell et Westbrook concluent tout de même, optimistes : « If organizations are to realize the benefits of improved market feedback from the consumer affairs function, the vicious circle must be broken³ ». Mais comment réactualiser, en situation, l'intérêt de l'analyse des réclamations ?

Le CMCMS : les réclamations et l'ampleur du mécontentement.

Les organisateurs se rangent à l'idée que les réclamations ne constituent, selon l'image popularisée par John Goodman, que la « partie émergée » d'un iceberg de mécontentement muet, beaucoup plus important. Mais cette proposition générale fait peser un soupçon sur la capacité de l'analyse à rendre compte de l'étendue du phénomène d'insatisfaction : quelles proportions l'insatisfaction de la clientèle prend-elle réellement ? Peut-on s'en tenir à l'idée

¹ « [O]rganizational willingness to listen to consumer complaints decreases as the level of consumer complaints [...] increase » (Fornell, C., Westbrook, R. A., 1984. « The Vicious Circle of Consumer Complaints ». *Journal of Marketing* 48 (3), 68-78, p. 75).

² Fornell, C., Westbrook, R. A., 1984. *Op. cit.*, p. 76.

³ *Ibidem*, p. 76.

qu'elle est plus importante que ce que nous donnent à voir les seules réclamations, sans plus de précision ?

La question de la significativité statistique des réclamations posait un problème au moment de l'articuler à des pratiques de gestion centrées sur l'usage d'outils statistiques. Dans les années 1990, cette difficulté avait tenté d'être contournée par l'invention, par les organisateurs du GRESC, du « CMCMS » ou « Coefficient Multiplicateur des Clients Mécontents Silencieux ». Le CMCMS désigne « le coefficient multiplicateur qu'il faut appliquer au nombre de [réclamations] pour avoir une approche plus précise de la réalité » du nombre de mécontents¹.

La réaction du client est variable. Elle dépend de nombreuses variables psychologiques recensées par la GRESC : le client peut estimer « que ce n'est pas grave », avoir « peur de ne pas être cru », subir « la pression calmante de son entourage », penser que « “cela ne sert à rien” », qu'on ne lui « “répondra pas” », qu'on ne « “tiendra pas compte” » de sa réclamation. Il peut aussi, tout simplement « enlever sa clientèle en allant chez le concurrent ». Les dispositifs de comptage aussi sont en cause, à travers le thème de « la dilution des remontées ». Pour ces différentes raisons, il existe un décalage entre les réclamations formulées et le nombre réels de mécontents. Dès lors, on ne sait pas dans quelle mesure la population qui réclame est représentative de l'ensemble de la clientèle. Mais cet écart peut se calculer. Les organisateurs du GRESC donnent même quelques valeurs recensées auprès d'entreprises membre de l'association :

« Une réclamation pour 5 000 pour un produit comportant un défaut “évident”, [...]. Une réaction pour 10 chez un fabricant pour un produit de qualité, de valeur nettement inférieure à ce qu'annonçait l'emballage [...]. 1 pour cent dans le cas d'une prime annoncée lors de la promotion du produit et non envoyée (l'exigence est plus forte lorsque la vente du produit est très médiatisée ou bien lorsqu'elle concerne une cible exigeante en la matière, enfants par exemple). 1 réaction pour 4 ou 5 provoquées à la suite de communications orale ou écrite (dans certains cas, la remontée aurait dû être maximale, c'est-à-dire proche de 100 %²). »

Le mode de calcul du coefficient est flou. En raison peut-être de sa faible praticabilité, le CMCMS semble avoir rencontré un succès limité. Les organisateurs appliquent son principe lorsqu'ils rapportent le nombre de réclamants au nombre d'insatisfaits. Cependant, cette tentative de dépassement de la question de la représentativité par la statistique n'est pas la seule envisagée.

¹ GRESC, 1992. *Op. cit.*, p. 19.

² GRESC, 1992. *Op. cit.*, p. 20.

La rhétorique du « signal faible ».

La difficulté est d'autant plus patente à mesure que l'on s'élève en instance et que les problèmes rencontrés se font plus singuliers. Il serait, par exemple, beaucoup plus difficile de tirer des conclusions générales des réclamations de 3^e niveau :

« Quand on a des dossiers qui arrivent en médiation, ce sont souvent des dossiers lourds, des “grands malades”, on dit toujours. Et c'est vrai que d'un point de vue statistique, on peut ne pas sembler très représentatifs, parce ce que c'est vrai que 5 000 dossiers par rapport au volume global de réclamations qui peuvent arriver au sein de l'entreprise au premier niveau, on est vraiment sur la tête d'épingle. [...] [*C'est un argument qu'on vous retourne des fois ? On vous dit : “vous n'êtes pas représentatifs”, “vous avez que les grands malades”, comme vous disiez ?*] Parfois oui, c'est les directions opérationnelles qui nous retournent cet argument, par rapport à ce qu'on traite effectivement, mais c'est parce qu'elles peuvent se sentir un peu frileuses par rapport à certaines alertes qu'on formule. » (Catherine, RNP 3^e niveau, E).

Dès lors, comment convaincre de l'utilité des réclamations de 3^e niveau comme indicateur ? Et qu'indiquent-elles ? La médiation interne d'Energie dispose de cet avantage qu'elle est placée « auprès de la Direction Générale et de la Présidence¹ » de l'entreprise : elle a « l'oreille du Président », selon l'expression utilisée par Catherine (RNP 3^e niveau, E). Mais cette proximité avec la plus haute instance de l'entreprise ne suffit pas : pour remplir sa mission de conseil, la médiation doit parvenir à dépasser le caractère faiblement représentatif des affaires qui lui reviennent. Pour ce faire, les analystes renversent la critique en sortant du raisonnement statistique, au profit d'une justification s'appuyant sur la « rhétorique du signal faible² ». Selon elle, la valeur de la réclamation moins évaluatrice que *prospective* :

« Ce dont on se rend compte, c'est que la façon dont on instruit les dossiers et justement ce caractère assez... pas “confidentiel” mais le petit nombre sur lequel on travaille nous permet d'avoir une dimension de *signe précurseur*, de *signal faible*. [*Quelque chose de qualitatif ?*] C'est quelque chose d'extrêmement qualitatif et ce signal faible – ça se vérifie de façon complètement récurrente – ce signal faible, c'est le signe précurseur d'une vague de fond et de *quelque chose qui ne peut que s'amplifier*. Donc c'est sûr qu'on a complètement à cœur de montrer le *signal faible*, d'alerter sur le signal faible en question en disant, attention, là, vous allez avoir le mur qui va se présenter très bientôt. Et ça c'est la responsabilité de l'entreprise. » (Catherine, RNP 3^e niveau, E).

¹ « Note à Monsieur Jean G. – personnelle confidentielle », Energie, Fond privé, 5 novembre 1980.

² La rhétorique du signal faible est aujourd'hui courante dans les milieux gestionnaires. Elle justifie des formes non-statistiques d'analyse : le signal faible implique des formes qualitatives d'analyse ou, sous ses formes les moins rigoureuses, de l'intuition ou de la curiosité. Cahen, P., 2011. *Signaux faibles, mode d'emploi. Déceler les tendances, anticiper les ruptures*. Editions d'Organisation-Eyrolles, Paris.

Le matériau de travail particulier de la médiation l'oblige à radicaliser sa critique des critères statistiques. Si, en dépit de sa faible significativité, la réclamation mérite analyse, c'est qu'elle vaut moins en tant que révélateur des problèmes passés qu'en tant que signe annonciateur de problèmes à venir. Son étude s'impose à qui veut identifier les « tendances émergentes » et anticiper les états du monde futurs. Pour cette raison, le régime de justification de l'analyse ne doit pas être statistique : l'intérêt de la réclamation de 3^e niveau ne réside pas dans son caractère représentatif mais dans sa dimension *annonciatrice*.

Les verbatims.

L'analyse des réclamations possède cette vertu essentielle de produire des *verbatim*. Les développements sur la valeur sociale du chiffre pourraient laisser penser que les organisateurs font peu de cas du matériau linguistique. L'importance prise par les formes mathématisées de gestion a frappé nombre d'observateurs¹ ; au point que les relations entre l'entreprise et le marché, telles que nous les décrivait la littérature, semblent exclusivement structurées par les remontées d'informations quantifiées². Dans les deux entreprises pourtant, le texte paraît crédité d'une valeur singulière :

« T'arrives tout de suite dans le *concret*, en fait. Dans beaucoup de nos analyses on nous demande des exemples parce que c'est parlant l'exemple. Au lieu de dire : "il y a une montée du nombre de réclamations sur factures – bon il va y avoir une analyse textuelle au préalable –, mais le fait de montrer un *verbatim* qui décrit et qui montre, qui... qui... [*Qui "illustre", en quelque sorte ?*] Qui illustre – c'est le mot que je cherchais – qui illustre ça, c'est *beaucoup plus parlant* et *ça frappe* et du coup ça devient *très concret* et pour des opérationnels, *c'est d'autant plus important*. [...] c'est toujours intéressant d'avoir un ou deux *verbatim*, qui montrent une insatisfaction profonde sur quelque chose » (Laurence, RNP analyse, E).

Contrairement aux analyses statistiques « classiques³ », qui ne produisent que des chiffres, la réclamation offre un degré de concrétisation plus important qui la dote d'une valeur propre. Il ne procède pas d'un processus de quantification (qui consiste à transformer des mots

¹ Dujarier, M.-A., 2015. *Op. cit.*, p. 18 ; Lamendour, E., Lemarchand, Y. (dir), 2015. « La magie du chiffre ». *Entreprises et histoire* 79 (2) ; Ogien, A., 2010. « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie ». *Revue française de socio-économie* 1 (5), 19-40 ; De Gaulejac, V., 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Le seuil, Paris ; Supiot, A., 2015. *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*. Fayard, Paris.

² Benedetto-Meyer, M., 2011. « Des statistiques au cœur de la relation client : l'accès aux données clients et leurs effets sur l'organisation du travail et les relations clients/vendeurs en boutique ». *Sociologies pratiques* 22 (1), 49-61.

³ Selon le qualificatif appliqué par les analystes eux-mêmes et par lequel il signale, par contraste, le caractère atypique de leur propre production.

en nombres) mais d'un processus de *verbalisation* : le verbatim est une manière de mettre des mots sur des chiffres. Le verbatim ne vaut, néanmoins, que dans la mesure où il participe d'un corpus dont l'importance est chiffrée ou, pour le dire de manière différente, qu'en tant qu'il permet de conférer du sens à un chiffre qui, en retour, en garantit la valeur statistique. C'est avant tout un exemple et sa valeur tient à son caractère *exemplaire*. Ainsi, et à l'inverse du signal faible, il ne constitue pas une manière de contourner les critères statistiques

Mais il demeure que le verbatim semble constituer une valorisation des dimensions littéraire des réclamations. Les usages gestionnaires des réclamations, pratique déjà *old fashioned* dans les années 1990, signalaient généralement une forme littéraire de gestion, à une époque où les usages du verbe étaient le privilège des fonctions de direction¹. Sa traduction en *control chart* témoignait d'une tentative d'adaptation au mode statistique de gestion des organisations. Dans ce processus, les dimensions littéraires de la réclamation semblaient avoir disparu. Elles n'ont pu être remises au goût du jour qu'à partir du moment où les technologies de gestion ont permis, grâce notamment à l'ingénierie linguistique, de dépasser la dichotomie opposant les nombres et les mots. La valeur gestionnaire du *verbatim* ne signifie donc pas la domination du texte sur le chiffre : le verbatim est une composante d'un complexe texto-numérique, fait de nombres et de mots sur lesquels s'appuient les usages gestionnaires ; il signale moins le retour d'une domination d'une forme littéraire de gestion sur une forme mathématisée que les ferments du dépassement d'une telle alternative.

Le travail d'indexicalisation.

Nous l'avons vu : le travail analytique n'a pas pour objectif de déterminer l'insatisfaction du client, qui est considérée comme acquise du fait de la nature du contact, mais de répartir les réclamations dans des « causes-racines », en les rattachant à des processus jugés responsables des réclamations. En évacuant la question de l'état mental du client et en le prenant pour acquis, le travail analytique escamote les conditions concrètes de production de la donnée. Ce faisant, elle autorise un portrait du réclamant en mécontent :

« le client qui *réclame*, déjà faire *l'effort* d'écrire et tout, il est sacrément *remonté*, donc on a, alors on a raté plein de choses quoi, *pour qu'il en arrive* à formaliser et à écrire, c'est qu'il y a un truc qu'on a vraiment raté, quoi, alors on a pu se planter sur les délais, mais je pense qu'il y a pas un seul motif, après on s'est peut-être aussi plantés sur la facture, par exemple il a été indisponible pendant un mois, donc on lui fait, là clairement *ils deviennent fous*, quoi, après il dit, mais attendez, un j'étais en rade, deux, j'ai vu 150 techniciens, en plus on me fait payer, donc c'est une accumulation qui fait qu'effectivement ça déclenche la récla. » (Simon, RNP services technique, T).

¹ Il ne s'agit pas de prétendre que les capitalistes du XIX^e se passaient des ressources du calcul. Max Weber a suffisamment montré qu'il s'agissait, à travers l'usage de la comptabilité en partie double, du fondement historique de l'activité capitaliste.

Cet « oubli » est facilité par le fait que les analystes ne classent pas vraiment des réclamations : ils ne travaillent que sur des *commentaires* qui ne sont qu'un sous-produit du travail de résolution. Les analystes eux-mêmes reconnaissent qu'ils ne peuvent prétendre travailler sur les réclamations que par « abus de langage¹ ». Cet abus de langage est néanmoins fondateur : à la lecture des rapports, les graphiques et les analyses n'évoquent que les « réclamations classées », « la distribution des réclamations par catégorie », « les réclamations et leur cause-racine ». Ce glissement, du commentaire à la réclamation, participe de la valorisation de la réclamation-indicateur en ce qu'il permet d'homogénéiser la donnée et ainsi, de lui conférer un sens non-ambigu : « voici la somme des mécontents ».

Cet éloignement de la réclamation-problème permet à l'analyse de réactualiser une représentation adéquate de la réclamation. En partant du principe que la valeur de la réclamation tient à son *indexicalité*, les analystes s'emploient à rappeler le contexte, partiellement fantasmé, dans lequel la réclamation est censée s'être produite et duquel elle tire sa valeur. Les analystes et les décideurs, en dépit des conditions de production réelles des réclamations, réactivent régulièrement la figure du client mécontent supposé être à l'origine des réclamations. Il est souvent présenté sous ses formes les plus archétypales (le client « crie », il est « remonté », il « s'agace » et « s'énerve »), qui ne concernent pourtant qu'une part extrêmement minoritaire des affaires traitées.

En transformant le concept de Suchman, il est possible de dire que les analystes participent d'un effort d'*indexicalisation* de la réclamation concourant à créer les conditions d'attachement de la réclamation à un état mental du client auquel elle serait intrinsèquement liée. Les pratiques de restitution sont là pour rappeler, jusque dans leurs noms (songeons au « cri du client² » ou à la cellule « CRI³ »), le contexte présumé de production de la donnée. Ce contexte est particulièrement prégnant dans les usages en situation de la réclamation-indicateur. Amandine (RLP 1^{er} niveau, T), qui organise les comités d'écoute client au niveau régional, remarque, à propos des processus convoqués :

« Ils sont très à l'écoute. Bon après faut pas se mentir, ils en ont conscience que, quand je suis conseiller en boutique, *le mec qui est pas content*, je me le paye quand il revient, il revient pas qu'au service clients, donc c'est aussi dans leur intérêt de ne pas avoir un mec qui revient, qui *hurle* dans la boutique et qui *pollue* toute la boutique, l'idée c'est ça. Donc ça c'est pour les boutiques, après dans les interlocuteurs que j'ai, j'ai

¹ Suignard *et al.*, 2014. *Op. cit.*, p. 617.

² Le « cri du client » était le nom d'une séquence au cours de laquelle les membres du comité exécutif de Télécom se voyaient présenter une réclamation jugée significative ou représentative. Zerbib, D., 2001. « Service National Consommateur. L'ambassadeur de la relation client ». *Fréquences Télécoms* 156, BHPT.

³ « on m'a demandé de mettre en place et de créer le premier plateau convergent *récla* que j'avais baptisé à l'époque "CRI" c'est-à-dire "Cellule Réconciliation Intégrée", donc on avait une équipe de conseillers et on traitait les premières réclamations sur le fixe, Internet et les mobiles » (Ginette, RNP 1^{er} niveau, T).

également tout ce qui est unités techniques, unités d'intervention. C'est pareil. Un technicien qui va sur le terrain, si le boulot est pas fait correctement, *il se prend une punaise de retour de manivelle en direct*, je te dis pas. Donc *c'est dans leur intérêt d'écouter.* »

Le niveau de traitement est lui aussi réputé significatif d'un degré de mécontentement :

« Ça vient du service-consommateur. Donc le service-consommateur c'est déjà le deuxième niveau, c'est les gens qui récupèrent des catastrophes qu'on a fait chez nous et ils sont hyper-légitimes là-dessus pour nous les présenter. » (Olivier, RLP 1^{er} niveau, E) ; « *(A propos des réclamations de 3^e niveau)* ce sont des dossiers où le litige perdure depuis 2 ans, 3 ans, même plus longtemps et on sent qu'il s'est passé beaucoup de choses et ça a été mal vécu par le plaignant, ça a été douloureux, ça a été long et douloureux. Donc c'est vrai qu'il faut prendre en compte tout ce contexte. » (Catherine, RNP 3^e niveau, E).

Plus généralement, un niveau élevé de traitement implique de plus grands risques juridiques et commerciaux (en termes de mauvaise publicité notamment). Pour cette raison, les réclamations qui parviennent aux niveaux 2 et 3, au Médiateur, au tribunal ou qui connaissent un fort degré d'exposition, font l'objet d'une attention particulière. Ainsi, des réclamations très idiosyncrasiques peuvent compenser leur manque de significativité statistique par leur niveau de traitement. Alexandre (RNP 2^e niveau, E) se souvient par exemple de la réclamation de monsieur Géo : il souhaitait que lorsqu'Energie écrivait son nom en majuscule sur ses factures, l'accent sur le « E » de son nom ne soit pas retiré. Sa réclamation était parvenue jusqu'au Médiateur de l'Energie qui avait formulé une recommandation générique en ce sens. Grâce à cette exposition, la réclamation avait reçu un écho interne improbable au regard de la faiblesse quantitative de ce genre de réclamation.

Economie des retours.

La question de la valorisation de la réclamation-indicateur est d'autant plus pressante que les analyses ne sont pas les seuls retours informant les gestionnaires. Les analystes le savent : il existe d'autres indicateurs, susceptibles de concurrencer les réclamations¹. Pour

¹ L. Fuller et V. Smith distinguent ainsi 3 types de retours : les retours sollicités par l'entreprise (*company-instigated feedback*) comme les enquêtes de satisfaction, présents dans 80% des 50 firmes qu'elles étudient ; les retours encouragés par l'entreprise (*company-encouraged feedback*) comme les « fiches de commentaires » mise à disposition des clients dans les points de vente (ce mode de recueil semble particulièrement développé dans l'hôtellerie. Il existe même une petite littérature marketing sur les usages gestionnaires de l'« *hotel comment card* »), utilisés par 86% des firmes étudiées ; et enfin les retours à l'initiative de la clientèle (*customer-instigated feedback*) comme les réclamations ou les simples demandes. La définition de Fuller et Smith du *customer-instigated feedback* est relativement large : « a company employed a customer-initiated mechanism whenever it had a systematic procedure for dealing with unsolicited phone calls or letters from customers ». Ce dernier type de

comprendre l'influence de la réclamation-indicateur, il faut donc la replacer dans l'ensemble des retours dont disposent les décideurs et que l'on peut se figurer comme un « marché du *feedback* ». Cette économie des retours est une économie de l'attention : il s'agit de *capter* celle des organisateurs. Dès lors, comment les analystes valorisent-ils leur production relativement aux différentes formes de retours disponibles sur ce « marché » ?

Quelques années après la sortie d'*EVL*, Hirschman remarquait qu'une des vertus de la *voice* sur l'*exit* était son contenu informationnel plus important : alors que « le contenu du mécontentement est susceptible de changer au cours du temps, l'*exit* prend toujours la même forme, peu importe l'objet de la plainte ; à l'inverse, la *voice* permet d'identifier de nouvelles demandes émergentes¹ ». Comme chez Hirschman, l'information transmise par les défections est considérée comme insatisfaisante, incomplète : « On ne comprend rien si on regarde que les gens qui s'en vont. Ça peut vouloir dire plein de choses. Ça peut être un problème de service, ça peut être un problème de prix, ça peut être tellement de choses. C'est pas un bon indicateur parce que c'est un *chiffre vide* » (Pierre, RNP vente, E). Le contenu propositionnel du chiffre des ventes serait donc tellement faible qu'il ne pourrait constituer un indicateur pertinent pour *orienter* les choix stratégiques. Il se contenterait de mesurer la performance sans pouvoir indiquer ses *fondements*. La *voice* viendrait opportunément pallier cette carence.

Mais les réclamations ne sont pas le seul médium disponible pour les clients. Le plus prégnant d'entre eux est certainement l'indicateur de satisfaction. Sabine :

« Il existe les fameux baromètres satisfaction client qui, chez nous, sont très utilisés. D'ailleurs, [avant l'arrivée des analyses de réclamation] on pilotait que par “ça”, entre guillemets. Le chiffre qu'il faut retenir de l'année c'est : quel est le taux de clients très satisfaits ? Mais c'est très fragile quand même. Parce que c'est toujours pareil : même si on se dit que c'est fait dans de bonnes conditions, c'est des échantillons... je trouve ça fou, des fois, que tout repose là-dessus. » (Sabine, analyste, E).

L'indicateur de satisfaction est réputé plus précis que les chiffres des ventes. Il prend toujours la forme d'un pourcentage de clients satisfaits ; en ce sens il est normalisé, ce qui permet d'opérer des comparaisons (entre services, entre offres, entre dimensions d'un même service). D'un point de vue statistique, il est certainement supérieur. Les mesures peuvent porter sur des dimensions précises de l'offre et du service ou sur des unités différentes : « êtes-vous satisfait de l'accueil téléphonique ? », « du temps d'attente dans la boutique ? », etc. Les enquêtes de satisfaction autorisent aussi la rédaction de « verbatims » dans lesquels les clients fournissent, en langage naturel, des éléments susceptibles d'expliquer leur évaluation.

retour est présent dans toutes les entreprises étudiées par L. Fuller et V. Smith au sens où il existe, dans chacune d'entre elles, au moins un canal (*channel*) pour gérer ce genre d'appels et de courrier. Fuller, L., Smith, V., 1991. *Op. cit.*, p. 6.

¹ « [T]he content of discontent is apt to change over time: exit always takes the same form no matter what the complaint; but voice can articulate newly arising demand ». Hirschman, A. O., 1976. *Op. cit.*, p. 386.

Cependant, les analystes revendiquent deux avantages principaux dont disposerait l'analyse sur l'enquête de satisfaction. Premier avantage : les réclamations sont *spontanées*, quand les enquêtes sont *provoquées*. Cette propriété des réclamations est remarquée dès les premiers textes de marketing portant sur le sujet : en 1984, Fornell et Westbrook rangent les réclamations parmi les « communications non-sollicitées » (*unsolicited communications*), au côté des compliments, des suggestions et des demandes d'informations¹. Les réclamations sont *données*, les résultats des enquêtes sont *obtenus*. Certes, cette propriété suppose quelques aménagements, mais en matière de valeur *indicative*, elle joue en faveur des réclamations : la différence confère un aspect artificiel à l'indicateur de satisfaction, quand la réclamation-indicateur renverrait à une attitude *authentique* et, en définitive, plus significative de l'état mental du client réel en tant que celui-ci se serait manifesté par un comportement tangible et réputé autonome. La réclamation est une *démarche* (Claude, RNP 1^{er} niveau, E), une *initiative* (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T) : elle est ce qui permet le mieux d'approcher cette « conversation naturelle » avec le client valorisée par les gestionnaires. Ainsi, lorsqu'Emilie (analyste, T) présente son étude « réalisée par le “pôle satisfaction” sur la base de 2655 verbatims de réclamations relus un par un » auprès des responsables du processus vente, elle insiste sur la dimension naturaliste de la donnée : « C'est le client qui nous le dit, c'est pas une enquête, un truc qu'on aurait commandé² ».

Ainsi, si la réclamation permet d'accéder à des informations auxquelles les enquêtes de satisfaction permettent aussi d'accéder, la qualité de l'information serait supérieure, parce que son mode de recueil est différent. Selon une note interne, les réclamations permettent d'accéder à trois éléments : les « motifs d'insatisfaction de la clientèle », les « besoins et attentes de la clientèle », « l'image de l'Entreprise renvoyée par sa clientèle ». L'auteur ajoute : « Il est clair que les [« besoins et attentes de la clientèle » et les éléments sur « l'image de l'Entreprise »] peuvent être obtenus par d'autres moyens telles (sic) les enquêtes, mais non moins clair que l'on dispose là de formulations spontanées et non provoquées par une question directe ; certains biais d'enquêtes peuvent être alors évités³ ». La « libre sollicitation des clients » dont Goffman soulignait l'importance symbolique dans le cadre de la reconnaissance des compétences du professionnel, prend ici un tout autre sens : c'est elle qui garantit une part de la valeur du témoignage. En retour, il est permis de douter du caractère représentatif des clients répondants aux enquêtes de satisfaction :

« Il arrive que la réaction spontanée soit amplifiée par l'intensité émotive du moment où le défaut est décelé. Le discours qui en résulte sera donc plus fort. Alors que la réaction provoquée par un questionnaire (écrit) dans le cadre d'une enquête de

¹ Fornell, C., Westbrook, R. A., 1984. *Op. cit.*, p. 69.

² « Revue nationale de processus réclamation », mardi 17 juin 2014.

³ « Les lettres de réclamation de la clientèle [Energie] Services : analyse de contenu et de discours », Direction des études et recherches, Décembre 1997, p. V.

satisfaction sera plus rationnelle. Une étude faite dans l'une des entreprises [du GRESC] montre que les clients qui répondent aux enquêtes écrites de satisfaction ont un meilleur comportement : ils se montrent plus attachés à l'entreprise que la moyenne de l'ensemble des clients [...]. Cependant, cette attitude "civique" ou "participative" peut ne pas être tout à fait représentative de l'ensemble des clients¹. »

La seconde vertu découle de la première : l'analyse permet de *découvrir*, quand la trame trop rigide que constitue le questionnaire de satisfaction ne permet de porter attention qu'à ce qu'on cherche *a priori*. Même l'algorithme d'Energie se fait fort de son « ouverture ». Le modèle n'est en effet pas clos : un certain nombre de réclamations ne sont pas réparties dans les thématiques et une analyse secondaire, sur ses réclamations « non classées », permet parfois d'en faire émerger de nouvelles². La capacité du modèle à restituer l'évolution de phénomènes nouveaux a pu être éprouvée au moment de la « crise des mails frauduleux ». Début 2013, les analyses témoignent d'un taux important de réclamations non-classées : un peu plus d'un tiers des commentaires ne parviennent pas à être rangées par le modèle. « On disait : "tiens, pourquoi on a un taux de non-classés énorme comme ça ?" On est allé fouiller et là on a vu que ça prenait des proportions de fou », témoigne ainsi Laurence (RNP analyse, E). Sabine poursuit :

« Quand le domaine connaissance client a regardé ce qu'il y avait dedans, ils ont dit : "Oh là, là, on voit le mot *phishing*³ partout !" [...] Les pilotes de processus ont mis en place des mesures et du coup, on a pu suivre l'évolution du *phishing* et mettre ça en rapport aux actions qui ont été menées pour justement faire en sorte de sécuriser tout ce qui était agence en ligne, etc. Donc, tous les mois, on a vu la courbe descendre au fil de l'eau, au fil des mois 2013. Donc ça, c'était un vrai exemple qu'on donne : "On a vu que sur le *phishing* ça avait bien marché." Le *phishing*, on l'avait déjà vu [avant l'analyse] : on avait des retours clients par rapport à ça. Mais on savait pas l'importance [que cela avait] et [l'analyse des réclamations] nous a permis de piloter les mesures. Et ça n'a fait que conforter l'importance qu'il y avait à donner à [cette tâche]. » (Sabine, analyste, E).

Les responsables des processus concernés connaissaient donc déjà l'existence du phishing mais ils n'en avaient pas pris la mesure⁴. L'analyse des réclamations se proposait de plus d'assurer le suivi de l'évolution de la situation, suite aux mesures mises en œuvre. Dans

¹ GRESC, 1992. *Op. cit.*, p. 21.

² La répartition n'est cependant validée que si le pourcentage de commentaires non-classés est inférieur à 40 %. En 2013, il oscillait autour de 20 %.

³ Le mot *phishing* (« hameçonnage ») renvoie, en anglais, à une pratique consistant à produire des mails frauduleux pour soutirer de l'argent aux destinataires en se faisant passer pour une entreprise ou un proche.

⁴ « On l'a vu mais on les a pas prévus qu'il y avait une attaque, ils le savaient, donc on l'a constaté, on leur a dit, ils ont dit "ah oui, en effet !" » (Laurence, RNP analyse, E).

les rapports antérieurs, les analystes produisent en effet des graphiques destinés à suivre l'évolution des réclamations relatives aux « mails frauduleux » (figure 33). Le modèle avait ainsi fait la démonstration de sa *plasticité* et, grâce au suivi, de son caractère opératoire.

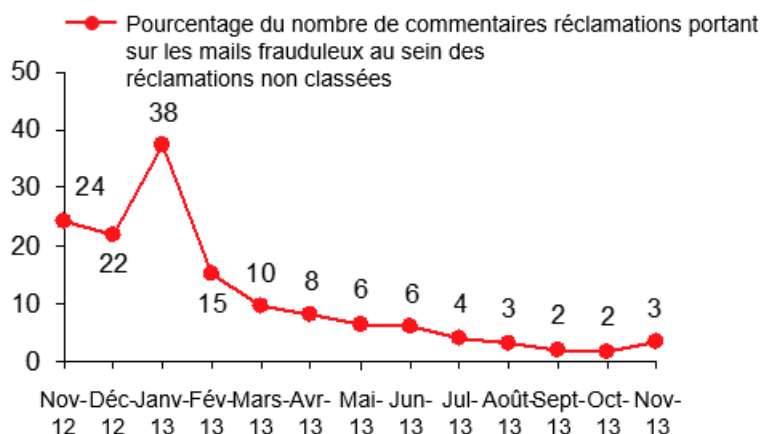


Figure 33. Suivi du pourcentage de commentaires relatifs aux mails frauduleux sur un an (Energie).

Cependant, conscients de la difficulté de détrôner l'indicateur de satisfaction, trop légitime et prégnant, central dans l'évaluation de la performance des processus et donc, dans la rémunération de leurs responsables, les analystes se bornent souvent à valoriser les réclamations comme un indicateur d'appoint : « pour moi, c'est un élément parmi d'autres, qui va peut-être enfoncer le clou, permettre de dire : “oui vraiment, là c'est vrai, qu'il y a des soucis” et d'avoir une volumétrie » (Sabine, analyste, E). Les analystes n'ignorent rien des critiques opposés à l'analyse : « Il nous est reproché [...] d'arriver *après*. On nous dit : “Le *text mining* c'est bien, mais on est *déjà* au courant qu'il y a ce souci” » (Sabine, analyste, E). Le même problème de temporalité de l'analyse se pose chez Télécom. C'est la raison pour laquelle Simon (RNP services techniques, T) préfère « piloter [son] activité par les enquêtes de satisfaction ».

Ce retard relatif peut être transformé en avantage lorsque les analystes l'utilisent, à la manière de Sandra, pour s'approprier les résultats des indicateurs de satisfaction en les intégrant dans leurs rapports. L'équipe de Sandra produit ainsi des rapports « plus complets » que ceux des équipes en charge des résultats des enquêtes :

« Nous, on essaye de plus en plus souvent de mettre en lien les réclamations et le CNPS¹. Souvent, on voit quand même que ça va de pair et que donc, quand on traite les réclamations, on ne traite pas seulement les réclamations, mais on traite aussi l'*insatisfaction* du client [...]. C'est un autre service qui travaille là-dessus, donc ces gens-là font aussi un *reporting*, avec la même chose, mais ils n'ont que leur chiffre à eux. Nous, on met les nôtres plus les leurs. » (Sandra, RNP analyse, T).

¹ Le CNPS désigne l'indicateur de satisfaction le plus utilisé chez Télécom. Cf. chapitre 4.

Cette lutte des indicateurs ne se limite pas au débat épistémique et peut se traduire par des tensions professionnelles concrètes lorsque, comme chez Télécom, l'élaboration des indicateurs est gérée par des équipes distinctes. Dès lors, le rapprochement entre deux indicateurs potentiellement complémentaires, en tant que ceux-ci s'emploient tous deux à restituer des phénomènes apparentés, comme les indicateurs de satisfaction et les résultats de l'analyse des réclamations, n'a plus rien d'évident : « C'est évident comme ça, sauf que chez nous, comme ce sont des gens qui se bouffent le nez... chacun essaye de bouffer l'autre. Et puis, on se fout sur la gueule le plus souvent possible. Globalement, c'est un peu ça quand même l'ambiance en ce moment. » (Sandra, RNP analyse, T).

La valorisation de l'indicateur passa donc, en partie, par une démonstration de la supériorité technique de l'analyse sur les autres types de retours ou sur la complémentarité avec ceux qu'il n'était pas en mesure de détrôner. La réclamation-indicateur rencontre aujourd'hui suffisamment de succès chez Energie pour que les analystes puissent se permettre de rappeler les limites de ce que certains responsables de l'entreprise commencent à nommer « la boîte magique » : « il y a des gens qui s'imaginent qu'on peut tout faire avec ça. Ça ne reste qu'une piste, mais c'est pas non plus quelque chose d'absolu. » (Sabine, analyste, E).

3.2. Usages gestionnaires de la réclamation-indicateur.

Dans quel espace cognitif évolue le gestionnaire ? Que sait-il et comment ces savoirs ont-ils une incidence sur sa pratique ? La question est d'importance et l'absence de réponse contraint souvent le sociologue et l'économiste à postuler les formes que prennent l'entendement du gestionnaire et ces postulats ont une incidence décisive les modèles analytiques élaborés¹. Sans répondre à ces questions fondamentales, nous pouvons nous arrêter sur la manière dont l'analyse influence la pratique de gestion. Jean-Marie décrit son quotidien de responsable national des ventes :

« Je reçois beaucoup de chiffres, beaucoup de *reportings*, beaucoup de *verbatim*s et encore !, les *verbatim*s, pas trop. Mais beaucoup de chiffres, beaucoup de *reportings*. La manière dont vous avez introduit la question, c'est très symptomatique : parce qu'à mon avis nos collègues de l'écoute-client disent exactement ce que vous avez formulé c'est-à-dire : "mon rôle c'est de distribuer des *reportings*." Ben moi je regrette, mais leur rôle ce n'est pas de distribuer des *reportings*. Ils le font, c'est exactement ce qu'ils

¹ On songe à Harrison White, par exemple, qui définit les marchés comme « [a] tangible clique of producers observing each other. Pressure from the buyer side creates a mirror in which producers see themselves, not consumers » (White, H., 1981. « Where do Markets Come From? ». *American journal of sociology* 87 (3), 517-547, p. 543-544). ». Il réduit ainsi les compétences de perception de la firme au nom d'un critère de *réalisme* : « *Firms can observe only volumes and payments, not qualities or their valuations, and they act on the basis of these observations, thereby reproducing the observations* » (*Ibidem*, p. 520-521) Ce faisant, il s'appuie sur une conception anhistorique de la pratique de gestion et restreint trop strictement les compétences interprétatives des organisateurs de façon à faire fonctionner son modèle.

font. Comme si je distribuais des *leaflets* dans la rue à tous ceux qui veulent les prendre : impact nul. Leur rôle devrait être un rôle d'influence sur les décideurs pour faire en sorte que justement ces *reportings* soient des sources d'action. Au mieux ce sont des sources de recommandation. Mais si je veux ne pas lire leur *reporting* du mois dernier, personne ne m'oblige à le lire... Et donc il y a une forme d'entropie dans le système [...]. On met en place une structure d'écoute client, totalement dé-corrélée des métiers opérationnels, pas du tout objectivée sur les mêmes trucs. L'objectif de nos collègues de l'écoute client – alors Nadine c'est une copine, mais je lui dis aussi, je lui dis : “attends... les équipes écoute-client ils sont objectivés sur ‘j'ai publié l'indicateur à la date voulue’ ; ‘on est le 10 du mois j'ai publié mon reporting’... Ouah... chouette !” Donc c'est une objectivation sur l'objet, pas sur la finalité. Voilà : ils distribuent le *reporting*. » (Jean-Marie, RNP Vente, T)

Formuler l'information contenue dans la réclamation ne suffit pas à la rendre effective : il faut pour cela l'inscrire dans la pratique en participant concrètement au travail d'organisation. Notre organisateur reproche à la réclamation d'être encore trop un indicateur, pas encore un « matériau » du travail d'organisation. Le processus écoute-client, en se spécialisant, aurait ainsi perdu le contact avec le concret et s'en tiendrait à des injonctions lointaines et déréalisées, symbolisées par leur mode de production : « Voilà : ils distribuent le *reporting* ». D'une façon plus générale, Jean-Marie regrette la surproduction d'indicateurs. Il ajoute : « Dans cette entreprise, il y a beaucoup de barreaux et peu de rameurs. Ce qui est pénible avec [*le processus d'écoute-client*,] c'est d'avoir des acteurs qui sont là en observateurs, en barreaux et pas en rameurs » (Jean-Marie, RNP Vente, T).

Le ressentiment de Jean-Marie tranche avec l'avis mesuré de son homologue d'Energie. Pour Pierre (RNP Vente, E), les analystes fournissent un renseignement « utile », à côté de l'autre source de *feedback* que constituent les « retours du terrain ». Sa lecture de l'indicateur lui fait porter une attention particulière à la « fréquence » (les problèmes sont-ils fréquents ?), à l'« impact » (les problèmes entraînent-ils des conséquences importantes ?) et à la « variation » (le volume des problèmes a-t-il varié au cours du temps ?) des réclamations. Ces différences d'attitudes peuvent peut être se comprendre par les approches différentes de la fonction et des prérogatives du travail d'analyse dans les deux entreprises.

Energie : un travail d'analyse au service des processus.

Chez Energie, les pratiques d'analyses se place dans une position servile à l'égard des autres processus. Elles sont *disponibles* pour les usages que les responsables desdits processus jugeront bon d'en faire. Sabine, contrainte d'obtenir des résultats mais dans une position organisationnelle lui interdisant l'usage de pratiques coercitives, se doit de mettre en scène et de traduire cette disponibilité en acte de façon à assurer des débouchés aux pratiques d'analyse :

« On m'a bien fait comprendre que s'il y avait le lancement de tout ça, il fallait aussi assurer une boucle de retour derrière. Après moi, j'ai pas de lien hiérarchique [avec les autres processus], j'ai pas de pression à leur mettre, je peux pas... À part bien m'entendre avec eux, avoir un bon relationnel, et puis dire : "voilà, je vous donne envie parce que si vous voulez, je vous réalise des analyses complémentaires, je fais en sorte que vous puissiez avoir des analyses complémentaires." En plus, généralement, je les aide à les rédiger. Je leur livre. Et après... là aussi ça été difficile de faire la synthèse à la fin de l'année parce que, certains, je les ai un peu bousculés pour dire : "Sors moi quand même quelques éléments qui te reviennent de ce que [l'analyse] t'a permis", parce que les gens qui sont dans leur quotidien, ouais ça leur a servi, mais faire l'exercice de se remémorer... dans ce cas-là, il faut aller les voir. Tu prends une demi-heure et tu leur dis : "là tu me dis comment [l'analyse] t'as servi et à quoi", comme ça derrière je peux faire le suivi de ce à quoi je sers » (Sabine, analyste, E).

Cette insistance sur les compétences relationnelles de l'analyste est présente dans les deux entreprises. La pratique d'analyse se doit d'être encadrée dans un tissu relationnel pour connaître une efficacité. C'est par là que se constitue un réseau d'interlocuteurs. L'interconnaissance favorise par la suite la crédibilité nécessaire :

« [*C'est quoi qui est important pour être un bon chef de projet écoute-client ?*] Un bon réseau. Moi, je m'occupe surtout de tous les problèmes dont la cause vient du national, dont la cause peut être réglée par une action nationale. Ce qui est important pour moi, c'est de bien connaître et de répondre aux besoins de mes interlocuteurs de manière à ce qu'eux aient aussi besoin de moi, et qu'on puisse arriver dans une relation... [*D'interdépendance ?*] D'interdépendance. Quand eux ont une avancée sur leurs projets, ils m'en tiennent informée pour que je vois si oui ou non, ça a un impact dans mes réclamations. De mon côté, il faut que je sois aussi proactive en leur disant : "tu as vu ton client machin, il ne va pas bien." Tout à l'heure, je voyais que tous les clients LP ont tous une interruption de service. J'ai appelé le processus : "est-ce que c'est normal ?", ils me disent : "non." ; "Ben c'est peut-être pas normal, mais ils l'ont tous. Il se passe quelque chose." ; "Est-ce que tu peux me remonter les cas, est-ce qu'on peut regarder ?" C'est un réseau de gens en interaction au niveau national. [...] Quand je crie au loup, c'est parce que généralement, il y a quelque chose. Les gens me connaissent. Ça m'arrive aussi de me tromper. Mais notre travail c'est aussi une question de confiance, de suivi, de constance des analyses. » (Sandra, RNP analyse, T).

Ces compétences sont d'autant plus importantes que les interlocuteurs sont « des gens qui n'ont pas le temps ». Préoccupés par d'autres impératifs, leurs réponses se résument le plus

souvent, ainsi que l'indique Sandra, à un « “OK, c'est intéressant, mais j'ai mon chiffre d'affaires à tenir” » :

« Typiquement sur la data, c'est ça : “Ok, c'est intéressant, on va faire des campagnes de marketing direct pour dire aux clients qui ont un [smartphone] et pas de data de faire attention. Mais finalement, vu les objectifs que j'ai, je ne vais pas le faire.” Donc on a ces tensions-là, mais qui sont finalement des tensions saines. Enfin, je veux dire qu'on n'ait pas la même vision de la chose, c'est plutôt normal. [...] C'est à moi de les convaincre que les réclamations c'est important. C'est à eux de me convaincre que leur chiffre d'affaires l'est aussi... Voilà. Et puis, quitte à ce que les désaccords soient mis dans la place publique, chacun explique son optique. Et puis après, on a aussi des chefs qui sont là pour décider. Ça, ça ne me dérange pas du tout parce que ça fait vraiment partie. Ce n'est jamais fait dans la douleur. On est là pour les aiguiller. Ça fait partie du jeu. Ce n'est plutôt pas gênant. C'est même plutôt ça qui est sympa. » (Sandra, RNP analyse, T).

Dans les deux entreprises, les réclamations permettent d'aménager un espace de « dissonance », de rencontre de deux logiques contradictoires, au cœur de l'organisation : après tout, « [i]f perplexing situations provoke innovative inquiry, then why not build organizations that generate such situations?¹ ».

Les pratiques d'analyse d'Energie ont cependant ceci de distinct de celles de Télécom qu'elles se sont faites une place en se positionnant comme un recours disponible d'expertise interne. L'agencement dans lequel s'insèrent les pratiques d'analyse chez Energie repose ainsi sur un échange : les analystes fournissent des analyses à la demande et les autres processus lui fournissent en retour des justifications d'existence que les analystes peuvent produire auprès de leur hiérarchie.

La seule forme coercitive envisagée chez Energie passe par le recours à la hiérarchie. Si les responsables des processus restent les interlocuteurs privilégiés des analystes, ceux-ci s'imposent aussi en parvenant à se faire inviter dans des instances hiérarchiquement plus élevées :

« Ça a été révélé au plus haut sommet. [...] J'ai eu quand même la chance qu'on me laisse, qu'on me propose d'aller à différents comités de direction, aussi bien au niveau du comité de Claire² que tu as rencontrée – bon ça, c'est notre département, d'accord.

¹ Stark, D., 2009. *Op. cit.*, p. 5. Le thème de la productivité du conflit dans les organisations est relativement ancien puisqu'il est présent, dès les années 1920, chez Mary Parker Follett, dans un passage qui préfigure, jusque dans la métaphore acoustique, le thème de la *dissonance* de Stark (cf. Follett, M. P., 1942 [1926]. « Constructive Conflict ». In : Metcalf, H. C., Urwick, L. (eds.). *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers Publishers, New York-London, 1-22, p. 1 *sq.*).

² Directrice du département des opérations.

Mais au niveau de Marc V. – lui, c’est le directeur de Claire C., donc il faut quand même qu’il y ait un sujet assez intéressant avant d’aller le voir. Et puis, j’ai même eu droit du coup d’aller au mois de mai le CODIR suprême de direction, qui sont quand même, souvent, dans d’autres sphères que ça, pour parler de *text mining* pendant trois quarts d’heure. C’était pas de la prise de décisions : c’était de l’information. Mais, ça veut quand même dire que c’est un sujet qui intéresse. » (Sabine, analyste, E).

Sabine (analyste, E) évoque cependant la fragilité d’un tel agencement :

« Je te cache pas qu’à mon avis le jour où je m’en vais – ce qui arrivera d’ailleurs peut-être cette année – je ne suis pas sûre que ça continue longtemps. Parce que l’histoire a fait que j’ai toujours travaillé un peu avec les mêmes personnes, que ça me plaisait, même si c’était pas un sujet phare comme nous on a cette année. Enfin en 2013, et encore plus en 2014, on est vraiment sur le digital, la réclamation digitale, l’ouverture du canal internet, le traitement par une file serveur vocal interactif spécial réclamations. On a d’autres sujets phares. [Les analyses], c’est des choses qui sont là, qui intéressent, mais qui sont pas au cœur de l’activité. C’est là, c’est bien. Mais si demain ça ne l’est plus... »

La fragilité de la valeur des réclamations se traduit aussi par les usages contrastés qu’en font les processus. Si l’un des processus en fait un usage régulier, a « parfaitement intégré » la réclamation-indicateur dans ces processus de décision, « sait comment l’utiliser, [...] l’intégrer pour porter des dossiers », Sabine constate que, pour un autre « c’est un peu plus un poids. Il croule dessous, ils l’ont pas forcément injecté », n’ont pas réussi à produire de « de *rituel* avec [la réclamation] ».

Même s’il est relativement improbable qu’Energie cesse d’utiliser une ressource pour la production de laquelle elle a investi une somme conséquente, Sabine témoigne du caractère relativement fragile de cette forme de *valuation* de la réclamation. Lorsqu’elle ne parvient à s’intégrer que sous la forme du conseil, de l’information, de l’expertise, qu’elle n’est que faiblement utilisée dans le cadre de dispositifs plus coercitifs, la valeur de la réclamation peut apparaître moins pérenne et moins assurée.

Télécom : le comité d’écoute client et les jeux comptables.

A l’inverse, les analystes de Télécom ne se contentent pas d’une fonction d’information. Ainsi, Sandra précise que si son travail consiste à dire « “Attention !” » aux responsables des processus, il implique aussi de « les tanner pour qu’ils mettent en place des actions, quitte à ce que, quand on voit que ça ne bouge pas, on puisse remonter plus haut. » (Sandra, RNP analyse, T). Pour produire ce genre d’incitations, les analystes disposent de deux leviers : l’un hiérarchique et procédural, l’autre comptable et financier. Tous les deux mois, se tient un

« comité d'écoute client », présidé par Nadine (RNP 1^{er} niveau, T). Chaque comité porte sur deux évènements statistiques mis en exergue par l'analyse des réclamations. Les responsables des processus concernés sont alors invités à venir expliquer le phénomène observé et les actions qu'ils comptent mettre en place pour faire disparaître ces réclamations surnuméraires.

En 2013, le processus facturation rénove sa procédure de facturation automatique des frais de retard. Cette rénovation a pour conséquence une application plus stricte des règles en matière de retard de paiement. Elle entraîne une « explosion » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T) du volume de réclamations imputées à ce motif :

« Les frais de retards de paiement, il y a deux ou trois mois, on s'est dit : "il se passe un truc" (*elle me désigne, sur le reporting, une courbe ayant l'apparence d'une représentation graphique d'une fonction sigmoïde, qui croît rapidement sur une courte période avant de se stabiliser à un haut niveau*). C'est très moche. Donc, on a crié au loup. On nous a expliqué qu'on ne comprenait rien, que pas du tout, qu'il y avait plus de clients qui réclamaient, mais que le chiffre d'affaires c'était merveilleux. On leur a dit : "Ok. Eh bien pour nous l'expliquer, vous passerez en comité écoute-client, vous nous expliquez ce que vous avez fait, comment c'est merveilleux pour le chiffre d'affaires." Nous, on était prêt à tout entendre. » (Sandra, RNP analyse, T).

Prêt à tout entendre, mais conscients des enjeux : les analystes, placés entre les justifications des processus coupables et le travail de résolution chargé d'en assumer les conséquences, sont pris entre deux logiques contradictoires. En l'occurrence, la multiplication par 10 du nombre de réclamations sur un temps court et sur un thème précis a des conséquences immédiates sur le travail de résolution : « Les [résolveurs], quand ils passent de mille réclamations à dix milles sur un sujet, ils ne sont pas forcément bien armés. Dans le même temps, on avait les centres qui appelaient là-bas (*elle désigne le bout du couloir*) en disant : "au secours ! Qu'est-ce qui se passe sur les frais de retard de paiement ?" » (Sandra, RNP analyse, T).

La mise en récit des réclamations comme objet perturbant participe de leur valorisation. L'évocation de cet excédent d'activité face au processus coupable lors du comité constitue une première forme d'incitation. En rappelant les interdépendances entre les processus, elle rappelle la nécessité d'agir : « On raconte l'histoire : "On est passé de 1 000 réclamations à 10 000 sur tes frais de retard ! Les centres gueulent. Qu'est-ce que tu fous ?" » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T). Quand bien même les responsables choisiraient de conserver leur processus en l'état, les délibérations ne peuvent pas faire l'économie de la question de la gestion des réclamations. Le processus ne saurait se soustraire à ses responsabilités : « Ok, c'est merveilleux, on garde comme ça. Mais comment on fait quand même pour qu'il y ait moins de réclamation ? Parce qu'on ne va pas traîner dix mille réclamations par mois dans ce truc-là. » (Sandra, RNP analyse, T).

Peut-être arrive-t-il que cet appel à la solidarité d'entreprise soit entendu. Mais le processus réclamation est aussi en mesure de ne pas se contenter pas de mots. Une seconde mesure lui permet d'exercer une autre forme de pression : *le processus réclamations est autorisé à imputer directement les coûts de traitement des réclamations dans le bilan comptable des processus qu'il juge, au terme de l'analyse, responsable de ces réclamations.*

Cette pratique de gestion nécessite au préalable de fixer ce que les analystes nomment le « coût des réclamations ». Sur la base d'une explication de Nadine¹, il est possible de formaliser le calcul de ce « coût des réclamations » de 1^{er} niveau tel qu'il est réalisé chez Télécom :

$$\text{« Coût des réclamations »} = \frac{[C_p \text{FO}(\delta)] + C_p \text{BO}}{R}$$

Où C_p désigne le « coût de production » exprimé en monnaie

FO, l'activité de Front Office

BO, l'activité de Back Office

R, le nombre de réclamations de niveau 1

δ , un coefficient représentant la part de réclamations dans le total des contacts traités en FO.

Cet objet comptable n'a rien de neutre et sa formule possède un certain nombre de propriétés : d'abord, elle défavorise, dans la répartition des coûts, les processus dont les réclamations seraient systématiquement réglées en *front office*. Ceux-ci sont en effet contraints de supporter une part des coûts du traitement en *back office*, plus chers, générés par les réclamations des autres processus. Pour faire bonne mesure, ajoutons que le mode de calcul des coûts du *front office* a tendance à sous-estimer les coûts de traitement des réclamations : le traitement d'une réclamation compte parmi les opérations les plus onéreuses ; or, le calcul l'additionne avec les opérations réalisées à moindres frais, contribuant à sous-estimer le coût moyen du traitement des réclamations en *front office*².

Le résultat obtenu est ensuite multiplié par le nombre de réclamations imputable à une même « cause-racine » et la somme est inscrite dans le bilan comptable du processus attaché à la cause, à la colonne des dépenses. Suivant les circonstances, on y ajoute le montant des dédommagements consentis pour l'occasion et éventuellement, en cas de contestation de vente,

¹ « Pour le coût des reclas, on prend le coût des [résolveurs de back office] car c'est des gens bien identifiés qui ne font que cela, puis on partage le coût du front ([les solveurs du *front office*] qui répondent aux reclas simples) avec le taux de traçage en recla. On additionne et on division par le nombre de reclas traitées » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T).

² Différents « coûts des réclamations » sont calculés, en fonction des univers et des niveaux de traitement. Ils permettent de moduler les calculs en fonction de l'importance de la réclamation.

le coût des parts variables (primes) accordées aux vendeurs. Le montant est généralement arrondi à l'euro. Le « coût des réclamations » est désormais connu et prégnant :

« Une récla, chez Télécom, c'est 25 euros¹. [*Quelqu'un qui appelle, qui réclame, il coûte 25 euros à l'entreprise ?*] Voilà. S'il est traité rapidement, en *front*, ça peut paraître cher, mais c'est une moyenne. Sans compter le dédommagement : s'il conteste les frais de technicien à 180 euros, c'est 25 euros plus 180 euros. » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T).

Cette pratique de ré-imputation comptable procède d'une décision unilatérale : elle n'est pas négociée. L'initiative viendrait du « directeur de la relation client grand public » en personne dont la parole garantit la légitimité de l'opération. Par ailleurs, les analystes sont les acteurs uniques de cette opération comptable : elle s'appuie uniquement sur la répartition des réclamations opérée par le travail d'analyse. Dans les justifications limites proposées par les agents, elle en est, pour ainsi dire, une conséquence logique : « Après tout, si on dit que c'est la *cause* de ces réclamations, ce sont aussi leurs coûts. Je ne vois pas pourquoi le processus réclamation aurait à payer pour eux » (Sandra, RNP analyse, T). Ce faisant, les analystes actualisent une forme de *solidarité comptable* qui réactive en acte la conscience que peuvent avoir les agents de participer d'un tout. Ils préviennent les comportements opportunistes d'agents qui, sans ces pratiques, pourraient profiter de l'isolement organisationnel et comptable d'un processus réclamation autonome pour externaliser les coûts liés aux litiges qu'ils contribuent à produire². En ce sens, les jeux comptables concourent à l'intégration de la firme : « J'ai un objectif de réduction des réclamations. Mais, il est bien partagé puisque, après tout, cette "non-qualité", je leur ré-impute » souligne ainsi Nadine (RNP 1^{er} niveau, T).

Encadré 22. Négocier les évolutions des processus en utilisant les réclamations chez Télécom : l'exemple des « achats internet + ».

La monétisation des réclamations autorise une série d'actes de gestion. Sur un plan théorique, le responsable du processus réclamogène a intérêt à maintenir son processus tant que son résultat net, i.e. calculé après imputation comptable du coût des réclamations, est positif ou supérieur à un seuil jugé *satisfaisant* (parce qu'il correspond aux objectifs que ses supérieurs lui ont fixé, par exemple). En pratique, les « limites d'actions », pour parler comme Namias, comme le type d'action à entreprendre, ne sont pas uniquement tributaires de ces

¹ Il ne s'agit que du prix du traitement au 1^{er} niveau. Cf. Chapitre 4.

² Ce danger était déjà identifié dans le rapport du NBCCA : « In most retail establishments, the dominant incentives on the sales floor relate to sales volume ; complaint and warranty repair lie in another department. This is a serious problem for both retailers and manufacturers since consumers who are misled – intentionally or not – will return for redress. These complaints affect not only operating costs, but also corporate reputation. » NBCCA, 1972. *Op. cit.*, p. 18.

considérations : elles se négocient. C'est ainsi que la question des « achats internet +¹ » a pu être partiellement réglée, par la fixation d'un seuil :

« Il y avait d'autres trucs qui provoquaient une non-qualité encore plus importante. [...] Moi, j'ai vu des discussions infinies sur le fait, que voilà on a certaines pratiques, et qui font que même sur les blogs, les gens disent : "Télécom nous arnaque", etc. Sur le fait, qu'on ouvre notre facture pour payer des services tiers, donc tu peux acheter des services tiers sur Internet et dire : "je la mets sur ma facture Télécom." On se retrouve avec une facture où finalement, on fait payer des trucs aux gens, qui n'ont rien à voir avec les services Telecom. Et ce service est ouvert par défaut. Donc, les gens ne le savent pas forcément. Donc, ils ont des pratiques sur Internet [...] où ils ont pas toujours compris, que ça va être [répercuté sur leur facture Télécom]. Ils cliquent et ils se retrouvent avec la facture Télécom qui augmente. Quand la facture arrive, ils disent : "Qu'est-ce que c'est que ce truc ?" Évidemment, moi je dis [aux responsables des processus] : "écoutez, vous fermez par défaut, vous faites ce qu'il faut pour que votre service soit connu, et que les gens comprennent, en âme et conscience, et choisissent." Et il me dit : "Moi, mon chiffre d'affaires est passé de ça à zéro." ; "D'accord, ton chiffre d'affaires, il est de combien ? [...] Nous, voilà ce que ça nous coûte. En taux de réclamations, en dédommagement, en bordel ambiant. Sans compter l'image de l'entreprise." » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T).

Lorsque l'incitation par les prix s'avère inefficace, le langage reprend le relais². Il s'agit toujours, comme une conscience de l'entreprise, de se faire les garants de l'intégrité de la firme, de rappeler les agents à une formulation des buts collectifs. Le caractère cérémoniel du « comité d'écoute client » (il est « présidé », les processus sont « convoqués », etc.) témoigne de la sacralisation de la parole du réclamant. Les analystes intègrent ainsi les résultats de leurs analyses dans une rhétorique du bien commun, flattant les grandeurs servicielles, « l'orientation client » ou évoquant tacitement les résultats de la recherche TARP. L'entreprise de conviction réussit parfois, permettant de pérenniser l'influence du travail analytique sur les processus :

« Là, par exemple, le client conteste : il a jamais rien acheté sur Internet. Nous, confiance à priori : "Ok, Monsieur, je vais vous faire votre service, je vous rembourse." Le marketing me dit : "Attends, toi tu le rembourses, mais moi je paye le prestataire." Du

¹ « Internet + » est un mode de facturation de services achetés sur internet, facturés directement sur la facture de l'opérateur de télécommunication.

² « Ça lui grève son résultat. Mais pas toujours. C'est ça le problème : pas toujours. [...] On peut avoir un conflit d'intérêt, on va dire, puisque son chiffre d'affaires peut rapporter plus que le traitement des réclamations [ne nous coûte]. Après, c'est des discussions de dire : "est-ce que ce petit accroc dans le contrat, ça va pas être plus grave que le traitement de la réclamation ? Parce que *le client* ça va aussi lui laisser un petit truc désagréable, qui fait qu'il va pas être aussi *fidèle* qu'il devrait..." À ce moment-là, c'est difficile de convaincre. » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T).

coup, on a changé notre process pour pas payer des gens qu'on remboursait. On s'est bagarré mais on a mis une règle en disant : "Quand tu es au-dessus de 2 % de réclamations pour un prestataire, pour lui, c'est fermé." [...] C'était une grosse friction avec les gens sur ces services facturés, c'est leur boulot de négocier avec des prestataires, d'avoir du chiffre d'affaires. Ils ne font que ça. Il voit quelqu'un qui leur dit : "Tu fermes ton service." Les gars, ils disent : "Hein ? Non mais attends !" Je mets en péril leur boulot. On a eu un peu de mal. Maintenant, c'est hyper naturel, dès qu'il y a un problème, ils vont regarder, ils *réagissent* avec le prestataire. C'est devenu *normal*. [...] Mais on n'est pas arrivé à la solution de fermer le service par défaut. J'ai toujours des gens qui reviennent en disant : "Pourquoi c'est pas fermé ?" On n'a pas réussi à prendre cette décision. L'écoute client, les causes racines, comme tu disais, c'est toujours une histoire de *négociations* : il faut qu'on arrive avec des dossiers bien étayés pour arriver à convaincre les gens. » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T).

Les « comités d'écoute client » sont dorénavant un mode de régulation de l'activité institutionnalisé. Ils sont d'ailleurs déclinés au niveau local, les jeux de comptabilité analytique en moins¹.

Ces pratiques, en conférant une telle valeur aux réclamations, confèrent du pouvoir à ceux qui les valorisent. En l'espace de quelques années, ce processus qui avait été spécialisé pour déléguer un sale boulot, qui consistait à gérer une « patate chaude », un « bâton merdeux », selon les expressions recensées par Charles (professeur de marketing) pour désigner la réclamation, s'est retrouvé avec un matériau gestionnaire de grande valeur. Dans les deux entreprises, les processus réclamations se sont considérablement recentrés dans les jeux organisationnels. Cette évolution se mesure au respect et à la crainte qu'inspire les responsables des services-réclamations : « [Quand j'arrive], il y en a qui font la gueule, c'est vrai ! Ce qui est marrant, c'est que des fois on utilise mon nom, en disant : "Faites pas ça, parce que Nadine va vous engueuler !" » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T). Cette valorisation se lit encore dans la volonté de Jean-Marie (RNP vente, T) de récupérer les réclamations sous son giron. Il faut dire que le processus, dont il est responsable, génère à lui seul 42 % des réclamations recensées.

¹ « Tous les 3 mois on fait ce qu'on appelle des revues de domaine avec tous les interlocuteurs, au niveau [régional] donc l'agence distribution (c'est-à-dire les boutiques Télécom [...]), les services techniques, tout ce qui est en capacité à nous générer de la réclamation et du coup qui peuvent être des causes racines sur lesquelles on peut travailler, avec ces acteurs qu'on a en face. Donc tous les 3 mois, [...] on fait des revues de process : on balaye tous les indicateurs, toutes les causes racines, toutes les problématiques qu'on peut rencontrer. Donc là tu vois typiquement, là, dernièrement c'était plutôt orienté Fibre parce qu'elle vient de récupérer des réclamations Fibre, et elle est à 8 % de réclamations, c'est un truc de malade. Donc du coup on est en train de zoomer là-dessus en définissant les causes racines et du coup zoomer les acteurs qui peuvent être responsables de ces causes racines et se dire : "bon voilà, on se pose autour d'une table, la majorité des cas qu'on rencontre, c'est plutôt ça, qu'est-ce qu'on dit qu'on fait et comment on le fait." Tu vois ? Qui on arrose, comment on le fait ? Le "qui, quoi, comment ?". » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T)

A en croire les analystes, l'appel de Hirschman a été entendu : les réclamations se sont progressivement imposées comme une contrainte de gestion. On en tient compte dans l'élaboration des nouvelles offres, dans la construction des processus, elles apparaissent dans les documents cadres. La réussite des processus-réclamation réside aussi dans leur capacité à diffuser une forme « d'orientation réclamation » des activités de l'entreprise. Lors du lancement d'une offre, se réjouit Nadine (RNP 1^{er} niveau, T), « tu en as toujours un, qui dit : "Non, mais là, vous savez très bien que les gens vont réclamer. On va peut-être pas le faire comme ça" ». C'est ce que les analystes de Télécom vivent comme « leur plus grande victoire » (Sandra, RNP analyse, E) : avoir rendu cette menace prégnante au point que les réclamations, qui n'étaient devenues que l'affaire de quelques-uns, redeviennent l'affaire de tous.

Le travail des analystes n'a de sens que dans la mesure où il participe à l'amélioration des processus et ainsi, qu'il contribue à faire baisser les réclamations sur certains sujets. Une part des ressources analytiques est donc mobilisée pour suivre les réclamations qui baissent. A l'origine des tentatives d'amélioration des processus, le travail d'analyse en assure aussi l'évaluation. Ainsi, concernant l'affaire des délais de facturation, les responsables « se sont finalement aperçus que ce n'était pas si merveilleux que ça, puisque fin mai, on est revenu à l'ancien système. Normalement, fin mai, on devrait revenir à l'ancien paramétrage. Donc là, on va s'assurer qu'on revient à environ mille réclamations par mois, ce qui me paraît être une espèce de truc sur lequel ça à l'air de marcher plutôt pas mal. Si on revient à 1 000 réclas/mois, où quand on sera revenu à 1 000 réclas/mois, le sujet sortira du reporting. Il y a un certain nombre de sujets qu'on suit comme ça de façon récurrente. Il y a un certain nombre d'actions, comme ça, qu'on fait vivre, qu'on suit. Ça, c'est ce qui est intéressant dans le boulot parce que si je passe de dix mille clients qui réclament à mille, j'ai neuf mille clients qui ne réclament plus. Ça, c'est super satisfaisant. » (Sandra, RNP analyse, T).

La baisse du nombre des réclamations liées à certaines causes racines est vécue comme une traduction concrète de l'utilité du travail d'analyse. C'est à cette aune que les analystes peuvent mesurer le caractère productif de leur activité :

« En général quand les gens arrivent, ils disent : "C'est génial !" Parce que tu vois tous les dysfonctionnements de l'entreprise. On peut ne pas aimer, mais ça peut être aussi très intéressant, parce que tu vois vraiment ce qui ne marche pas. C'est à la fois, un côté négatif, mais aussi positif si tu le prends dans l'autre sens, en disant : "je vais pouvoir améliorer les choses." [...] J'adore, parce que je vois la baignoire se vider. Il y en a toujours un qui nous l'a remplie par un autre sujet. Mais voilà : tu trouves une cause racine, tu la travailles, tu regardes après, comment les réclamations ou les verbatim sur ce sujet. Il y a certains sujets, tu vois le truc qui est divisé par deux, ce qu'on a fait, ça a bien l'effet qu'on attendait. C'est une satisfaction personnelle » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T).

3.3. Les usages gestionnaires des réclamations.

A considérer les chiffres de l'enquête de l'AFRC, les analystes semblent avoir réussi leur pari : les réclamations seraient, dans les grandes entreprises, la source d'information la plus fréquemment utilisée par les managers, juste devant les sondages.

Tableau 17. « Dans quelle mesure ces sources vous informent-elles et vous influencent-elles lors de la prise de décision dans votre entreprise ? »¹

	Régulièrement	Parfois	Jamais
Réclamations clients	77,8	20,4	1,8
Sondage	70,4	25,9	3,7
Notes prises par les agents	39,5	44,2	16,3
Média sociaux	34,1	46,3	19,6
Message SMS	17,1	14,3	68,6

Mais que permettent de faire ces réclamations ? Quels usages reçoivent-elles ? En diffusant ses produits sur le marché du feedback, l'objectif avoué du travail d'analyse est d'orienter et de structurer l'agenda managérial : quels problèmes rencontrons-nous ? Lesquels doit-on considérer comme urgents ? En orientant l'attention sur tel ou tel problème, les analystes contribuent à sa prise en charge. Cependant, les usages de la réclamation-indicateur ne dépendent pas que du bon vouloir de l'analyste : ils doivent s'intégrer à la pratique des organisateurs. Quels usages peut-on observer des réclamations en situation ?

Éléments de « réclamologie ».

Il faut tout d'abord expliquer le phénomène : pourquoi avons plus de réclamations ce mois-ci ? L'appréhension statistique des réclamations a permis le développement d'un petit corpus de connaissances, élaboré de façon inductive, destiné à expliquer les variations observées. Le lancement d'une nouvelle offre², les intempéries, une annonce politique, un reportage TV ou une publicité maladroite, peuvent constituer autant de facteurs susceptibles d'expliquer des variations « normales » du volume des réclamations. Lorsque ces éléments viennent à manquer, les variations sont « anormales ». Elles sont alors synonymes de « dégradation », de « déclin » au sens de Hirschman.

Au moment où le taux de réclamation concernant la souscription de contrats « Fibre » augmente, prenant des proportions remarquables, Sylvie ne voit aucune raison à cela : « le

¹ L'enquête de l'AFRC a été menée fin 2011 auprès des managers de 67 de ses 300 entreprises membres.

² L'attention portée aux réclamations est variable suivant le moment de la carrière du produit. Le premier temps de la diffusion de nouvelles offres est un moment de veille au cours duquel les responsables se montrent très attentifs aux réclamations. Susan Strasser, qui évoque la période de test de la Cottolene auprès des consommateurs américains, signale que « During these tests, the company continued to refine the product, altering the formula *in response to complaints* that it went rancid » (Strasser, S., 1989. *Op. cit.*, p. 10, je souligne).

produit était connu et lancé depuis suffisamment longtemps. Il y avait une promotion, mais ce n'était pas la première » :

« Là c'était vraiment... je me suis aperçue qu'on se *dégradait* et il fallait qu'on *réagisse* et il fallait que je fasse un focus et que j'ai des éléments pour alerter tout le monde qu'on était en train de se *dégrader* à cause de la fibre. Je peux te dire qu'ils sont sortis de la réunion ils étaient sensibilisés... » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T).

L'indicateur ne fonctionne pas seul. Le caractère distribué de cette forme de cognition ne doit pas faire oublier le caractère central du « coup d'œil » de l'agent humain : le travail d'analyse suppose un analyste actif et capable, mais surtout *informé*, doté d'une bonne connaissance des processus en cause. En reprenant la métaphore scientifique : la « réclamologie » ne peut-être une discipline autonome. Une part du travail d'analyse est donc prise en charge par les responsables des « processus » eux-mêmes :

« Dans l'interprétation des choses... nous on va leur dire : "il y a un problème sur tel ou tel aspect." On va leur donner ce que l'on voit, mais en aucun cas on pourra complètement interpréter ce qu'on voit parce que le métier c'est encore eux et ça restera toujours eux. Et du coup ils vont aller chercher pourquoi il y a une baisse énorme de réclamations sur la mise en service, à un tel moment, est-ce que c'est saisonnier ?, est-ce qu'ils ont mis en place un plan d'action ? On peut pas les remplacer dans l'interprétation » (Laurence, RNP analyse, E).

Les « vrais dysfonctionnements » et les « nouvelles attentes ».

Le travail d'analyse est enrichissant : il implique d'enquêter en profondeur sur différents segments de l'activité de l'entreprise. De plus, il offre à l'analyste la possibilité d'une posture favorable : il est celui qui remet en question la parole du spécialiste, qui lui apporte la contradiction. Ce point est particulièrement bien illustré par Sandra :

« C'est ça qui est intéressant, c'est d'être un peu le poil à gratter du truc. Et puis souvent, ça demande à être beaucoup plus précis que ce que font les gens en général. Par exemple, quand on a un marketeur, on lui dit : "décris-moi le parcours client." Donc le marketeur va nous dire : "oui, le client reçoit quatre SMS" ; "OK, c'est gentil. Mais il les reçoit quel jour ? À quelle heure ? Qu'est-ce qu'il y a écrit dedans ? Qu'est-ce qui déclenche chacun des SMS ? Est-ce que tu peux t'assurer qu'ils sont bien reçus ?" Alors le gars dit : " ah, en fait il n'y en a pas quatre, il y en a cinq. Finalement le troisième, on s'est aperçu qu'on a oublié de l'enlever." » (Sandra, RNP analyse, T).

Cette posture de maïeuticien met l'analyste aux prises avec un spécialiste assuré de son savoir. Face à lui, l'analyste n'a que les faits comme arme : il doit savoir administrer les preuves de l'existence du phénomène qu'il avance.

« Là où c'est le plus dur, c'est que la plupart du temps, quand on arrive avec nos premières questions, les gens nous prennent un peu de haut en nous disant : "il en reçoit quatre, tout le monde le sait." Il faut toujours remettre en cause ce qu'ils disent alors que souvent ça fait longtemps qu'ils font la même chose, ils savent parfaitement que ce qu'ils font. Mais nous, il faut qu'on dise : "le client, tu as vu, il n'a pas compris. Est-ce que tu peux vérifier qu'il en a bien reçu quatre, pas trois, pas cinq ?" [...]. Parce que des fois effectivement, on nous dit : "c'est impossible." C'est pareil sur la data hors forfait : "ce que tu dis, c'est impossible. Les clients ne reçoivent jamais de facture de plus de 75 €." Je dis : "peut-être, mais moi, quand il réclame, c'est pour plus de 75 €." On me dit : "non." Je vais rechercher toutes les factures, je leur fait un petit classeur, et je rapporte le classeur en disant : "voilà, tous ceux-là ont une facture de plus de 75 €." Et là, ils s'aperçoivent que le process qui était censé "caper" les factures à 75 €, on avait oublié de le paramétrer sur toutes les offres "O". On a mis huit mois à faire le "rétrofit" de la base parce que c'était un peu conséquent. Il y avait quand même quelques millions de clients concernés. Parce que les clients O, on a plus que ça globalement. Et c'est juste ceux-là qu'on a oublié de paramétrer. Donc on soulève des fois des vraies anomalies de process, des fois on soulève des anomalies, des choses qui devraient être faites et qui ne le sont pas. » (Sandra, RNP analyse, T).

Ces « anomalies » sont le sel du travail d'analyse. Grâce à elles, le spécialiste reconnaît l'utilité de la réclamation-indicateur devant l'évidence de l'existence de ce qu'elle mesure : « L'autre jour, on a reçu un mail de remerciements du chef de produit qui disait : "je n'avais pas vu que le SMS 'machin-chose', il ne partait plus. Donc là, on a fait en sorte que, avant les vacances (c'était un truc pour les gens qui achètent des 'pass voyage'), le SMS sera remis en place. Merci beaucoup de me l'avoir signalé." Donc, il y a des *vrais dysfonctionnements* des fois. » (Sandra, RNP analyse, T).

Toutes les réclamations ne sont cependant pas interprétées comme des dysfonctionnements, « des choses qui devraient être faites et ne le sont pas » : certaines relèvent du registre de la « nouvelle attente ». La « nouvelle attente » désigne une réclamation sans aléa : le processus s'est déroulé comme prévu et la production est conforme aux critères internes de qualité. Néanmoins, le client est insatisfait, « il souhaiterait qu'on fasse autrement » (Simon, RNP services techniques, T). Dans le cadre goodmanien, nous l'avons vu, ces attentes sont, *en principe*, considérées comme légitimes. Pour Nadine, « il faut les prendre comme des propositions de fonctionnement alternatif faites par le client. Ses attentes évoluent, il en a de

nouvelles, et il veut un service à son image. C'est important d'en tenir compte » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T).

Que signifie, cependant, « en tenir compte » ? Jusqu'où peut-on tenir ce principe de légitimité *a priori* des attentes de la clientèle ? Cette question se pose de façon particulièrement saillante au moment d'évoquer la question des « centres d'appels délocalisés » utilisés par Télécom. Au détour d'une question sur les dimensions politiques des réclamations, Sandra signale qu'une part non négligeable de clients réclament en effet de pouvoir « s'adresser à des Français » :

« [Il n'y a pas de gens qui disent, je vais prendre un sujet au hasard : “moi, j'aimerais que Télécom redevienne une entreprise publique avec un monopole ?” Comment on traite ça ? À qui on le dit, à la limite ?] Si ça devient des gros volumes, on trouvera bien à qui le dire. Pour l'instant c'est... [Marginal ?] Oui. Les gens appellent parce qu'ils ont un problème sur leurs factures, globalement. [Ce n'est pas du tout un vecteur de communication politique ?] Non¹. La seule chose qu'on a pas mal, c'est sur niveau de français de nos interlocuteurs quand on a des plateformes à l'étranger : “ce serait bien qu'ils parlent français”, “ce serait bien qu'ils comprennent quand on parle français”. Qui est parfois suivi par “pourquoi vous ne faites pas travailler des Français ?” [...] Des allumés, y en a partout. » (Sandra, RNP analyse, T).

L'illégitimité de telles réclamations affleure dans les mots choisis par Sandra. Mais la question est révélatrice. Lors d'un comité d'écoute client local, réunissant différents responsables locaux de processus, une série de réclamations portant sur ce sujet avait été soulevée. Elle a généré un débat que nous restituons partiellement ici :

Joël (RLP 1^{er} niveau, T) vient de présenter quelques verbatims de clients réclamants. Une série de verbatims illustrent l'insatisfaction de certains clients de voir leurs appels traités à l'étranger.

A – « Oui, non, mais alors ça je suis pas d'accord. On dit toujours : “C'est la faute des services clients délocalisés.” Mais je vais prendre l'exemple que je prends souvent, le service client de [distributeur de matériels sur internet], ils sont délocalisés et le service est de très bonne qualité. »

B – « D'accord mais là c'est le client qui parle. Si c'est important pour lui... Tu sais, il y en a certains, quand il y a un accent... »

¹ Le travail d'analyse tendrait ainsi à écraser les dimensions politiques des réclamations de la clientèle, attestées – quoi que de façon marginale – par l'observation du travail de résolution et quelques travaux (déjà relativement anciens) sur les « régulations clandestines » : Fijalkow, Y., 2002. « La régulation clandestine des usagers de France Télécom. Ce que nous apprennent les discours de fidélité et de défection ». *Flux* 48-49 (2), 73-82 ; Fijalkow, Y., 2006. *Usagers ou consommateurs ? France Télécom ou la dérégulation du service public*. Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.

A – « Ah mais je remets en pas en question la parole du client. C'est sûr, si c'est important pour lui... Mais bon. »

Joël – « Non mais je pense pas que ce soit la question de l'accent. [...] On a des conseillers avec un accent prononcé. C'est vraiment la question de la *localisation*. »

C – « Mais après on fait quoi ? On sait que la qualité des services délocalisés est bonne. Ils ne sont pas en France. Ça ne plait pas au client. On fait quoi ? »

L'embarras est manifeste : l'échange renvoie tous les signes de la sacralisation de la parole du client (« c'est le client qui parle », « je remets pas en question la parole du client ») mais se heurte à une question pragmatique de faisabilité, ainsi qu'à une question morale : faut-il tenir compte des attentes d'un client xénophobe ? La formulation de Joël, qui la réduit à la « question de la localisation », rend l'attente socialement plus acceptable. Mais comme le relève C, elle ne résout pas le problème : la question repose à nouveaux frais le débat entre deux conceptions de la qualité, selon que la mesure de celle-ci soit la satisfaction du client ou des critères préalablement définis par l'entreprise ; elle pose aussi, et plus fondamentalement, une question de coût, à l'origine de la délocalisation. Pour cette dernière raison, chez Télécom, cette aporie se résout généralement par le calcul ; la marginalité relative de ce genre de réclamations permet encore de justifier le maintien du *statu quo* : elles ne coûtent pas suffisamment cher pour remettre en cause la délocalisation.

La réclamation comme opérateur de coordination.

Dans des organisations de moins en moins intégrées, les réclamations jouent le rôle d'opérateurs de coordination : elles rappellent aux acteurs qu'ils sont « tous dépendants les uns des autres » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T), « tous dans le même bateau » (Claude, RNP 1^{er} niveau, E). La recomposition de ce régime d'interdépendance par le travail analytique confère tout de même une place spéciale aux analystes et aux résolveurs :

« [Grâce au travail d'analyse,] *on se rend compte que finalement on est tous dépendants les uns des autres*. Et on a beau faire très, très bien *nous*, si notre collègue au départ, il a pas redressé la barre, on fera mal nous aussi. Mais à *nous* de lui dire où ça va pas, parce qu'il peut ne pas s'en apercevoir. [...] On est vraiment tributaires les uns des autres. Je pense que le partage est important mais c'est moi qui suis plutôt en bout de course, donc c'est plutôt moi qui vais apporter aux autres processus. » (Sylvie, RLP 1^{er} niveau, T).

De la même manière, les réclamations sont perçues, chez Télécom comme une façon de transcender les segmentations organisationnelles, en réactualisant l'idée « que nous sommes tous au service du client » (Nadine, RNP 1^{er} niveau, T). Elles permettent, pour emprunter une

notion de Boltanski et Thévenot, de réaffirmer l'existence d'un *bien commun* qui laisse présager un dépassement des disputes.

Ce faisant, par la mise en relation des services qu'elle autorise, l'analyse des réclamations œuvre pour le rapprochement des services. Amandine (RLP 1^{er} niveau, T) évoque notamment le désenclavement, permis par la réclamation, des unités techniques qui « souffraient vraiment d'un manque de relations » avec les autres services : « Un technicien qui va sur le terrain, combien de fois un client l'interpelle en disant : “voilà moi j'ai ma ligne mobile elle est plantée, le technicien vient pour autre chose, pour Internet, l'autre il va lui parler de son téléphone [...]. Face à ça ils se sentaient démunis. Et du coup ils souffraient vraiment d'un manque de relations [avec les autres services]. Quand j'arrive dans les réunions, voilà il y a un vrai lien, il y a une vraie écoute et puis l'idée, je crois que c'est pas de pénaliser : on a tous compris qu'on était là pour le client ».

Suivant le même principe, les différents processus peuvent se saisir des réclamations pour agir sur le comportement d'autres acteurs de l'organisation, engendrant une réaction en chaîne. « Certains pilotes ont utilisé la *matière* dans leurs réseaux d'experts, quand ils vont porter des dossiers, ça leur permet de soutenir le fait qu'ils ont besoin – par exemple, s'ils veulent faire faire une évolution SI – en disant : “Vous voyez bien que là, il y a des problèmes sur le recouvrement. Si le conseiller, il peut pas cliquer là et tout de suite rembourser le client, vous voyez bien que ça va générer des réclamations, etc. Donc moi, j'ai besoin que vous fassiez cette évolution.” » (Sabine, analyste E).

« On a rarement des réticences sur l'amélioration d'un processus, sa simplification, tout ce qui va aider à faire en sorte que le client soit le mieux servi. Jamais ! Ce qui va être difficile et où les réticences vont commencer à se présenter, c'est quand vous commencez à reconfigurer un processus qui nécessite par exemple des évolutions du système d'informations qui sont longues et complexes à obtenir. Parce qu'elles coûtent des sous [...]. L'amélioration, il y a pas de problème, tout le monde partage bien ça. Par contre, la mettre en œuvre, c'est une autre affaire. Et souvent le goulet d'étranglement, c'est l'évolution des systèmes d'information. C'est là que ça coince. C'est pas une question de rapport avec une entité ou une autre, mais on a tellement de choses à faire passer, à faire évoluer, à améliorer, qu'à un moment donné on a un budget qui peut contenir ça et pas plus. Donc il faut faire des choix. Est-ce que je veux diminuer ma réclamation sur tel item, ou est-ce que je prépare un truc pour demain ? Si je le fais pas maintenant, je pourrais pas l'avoir au moment où je voudrais l'avoir. Vaste question. C'est tout notre dispositif de priorisation, d'arbitrage, de choix et c'est là que les réticences vont apparaître. [...] Et là les réclamations vont être un élément qu'on va valoriser pour obtenir l'évolution. » (Pierre, RNP Vente, E).

Le succès des réclamations tient aussi à cela : après distribution, elles fonctionnent comme une sorte de monnaie d'organisation, un capital de justification, que les agents peuvent réinvestir afin d'obtenir d'une autre direction des changements qu'ils désirent. Cet usage de la réclamation-indicateur comme opérateur de coordination est patent dans le cadre des interactions entre activité de fourniture et de distribution chez Energie.

Encadré 23. « Faire faire » au Distributeur avec les réclamations, chez Energie.

La séparation des activités de fourniture et de distribution d'énergie en deux entreprises distinctes a immédiatement posé la question des modalités de coordination entre Energie et ses Distributeurs, leurs productions respectives étant également indispensables au cycle économique de la marchandise « électricité ». Les deux entités ne pouvaient cependant entretenir de rapports de subordination sous peine de déroger aux règles concurrentielles. Il fallait inventer de nouvelles manières de faire ensemble et trouver de nouveaux équilibres dans l'établissement des rapports de force entre les deux organisations.

Au fournisseur (Energie) revenait rapidement le rôle d'interlocuteur unique pour les réclamations de la clientèle, dont le traitement était dorénavant fermement rattaché à l'activité commerciale¹. Les responsables du traitement y ont rapidement vu une manière de retrouver de l'influence sur les orientations du distributeur. Dans un contexte de réorientation des composantes de l'activité en fonction de l'épreuve de la vente, les réclamations pouvaient constituer une « monnaie symbolique » (i.e. un équivalent fonctionnel de la monnaie dans les échanges organisationnels), un opérateur de coordination, qui justifie une emprise d'Energie sur ses Distributeurs.

Cette volonté se traduit par une attention toute particulière portée aux réclamations engageant la responsabilité du distributeur comme celles concernant la « relève des index ». Lors de la réunion de la Direction des processus du 24 novembre 2008, il est signalé une « Augmentation du poids des réclamations sur relevé chez les particuliers depuis l'été » :

« Globalement les réclamations qui portent sur le relevé représentent environ 10 % des réclamations collectées chaque mois par la [Branche Commerce]², mais près de 13 % sur août 2008 et 12 % sur septembre. Depuis le début de l'année, environ 22 300 réclamations ont été collectées sur ce thème, dont 90 % en oral et avec une plus forte représentation sur Méditerranée et Ile-de-France, qui représentent près de la moitié des réclamations tracées. Environ 1/3 de ces réclamations sont liées au non-passage du

¹ Cf. Chapitre 2.

² Une note de bas de page précise le *modus operandi* : « Les réclamations sur le motif "relevé" sont identifiées à partir du champ "commentaire" sous N1 [ancienne application] par recherche de chaînes de caractère. » Cf. *supra*.

releveur ou au non-respect de la plage horaire. Côté fournisseur, le SNC a produit un bilan des réclamations enregistrées pour échange avec [le distributeur d'électricité]¹. »

Les analyses avaient initialement été construites pour pouvoir distinguer et répartir les réclamations qui avaient trait à l'activité de fourniture de celles qui relevaient de l'activité de distribution. Sabine :

« à l'époque, le modèle était très macro. C'est à dire, qu'on avait des données, des motifs... enfin des macro-motifs distributeurs et fournisseurs. Parce que nous on récupère tout. Après, on voulait voir ce qui nous impactait nous ; là où on avait à travailler, et là où on devait faire travailler [les Distributeurs]. C'était quand même des grosses boîtes, dans lesquelles tu avais donc une vision distributeur/commercialisateur »

Un document interne évoque la tenue, à la fin des années 2000, de 4 groupes de travail menés en commun avec le distributeur d'électricité portant sur 4 problématiques différentes : la relève, le traçage et le traitement des réclamations, les modalités de redressement et les contestations d'index. Chacun de ces groupes de travail s'appuie sur les enseignements tirés des réclamations reçues². Aujourd'hui encore, le processus en charge des relations avec les opérateurs du réseau utilise les réclamations dans leurs relations avec leurs interlocuteurs :

« Il y a des très bons retours du côté opérateur de réseau³ parce que eux, ils ont la difficulté de faire avancer les choses du côté Distributeur. Mais il faut toujours qu'il ait des éléments quantitatifs. Quand j'ai des courbes, je leur file : "vous voyez là et grâce à vos actions, on voit encore vraiment que les problèmes sur l'intervention technique, la relève, ça s'améliore." Alors, certes il y a encore des gros volumes, mais quand on regarde il y a deux ans, c'est toujours important, mais c'est quand même réduit de moitié. Ça, pour eux, c'est très efficace : ça leur permet de faire faire de choses au Distributeur » (Sabine, analyste, E).

La tentation des usages disciplinaires.

Nous l'avons vu : les usages disciplinaires des réclamations ont été largement empêchés au cours de la seconde moitié du XXe siècle. Pour autant, ils sont toujours présents dans la documentation, persistants sous la forme d'une *tentation*. Au cours d'une réunion tenue en juillet 2011, Alina, responsable du déploiement des offres commerciales, constate que, malgré

¹ Energie : « Comité d'écoute client F/D », 24 octobre 2008.

² « Programme GECCO. Note de cadrage du projet Réclamations », Energie, Division Particuliers et Professionnels, 2009, p. 7.

³ Il s'agit de l'équipe d'Energie en charge des relations avec les Distributeurs.

un taux de réclamation qu'elle juge « normal » sur le processus dont elle a la charge (5 % de réclamations sur les ventes nouvelles), ces « réclamations » soulèvent un problème délicat : la plupart (80% estime-t-elle) sont dues à des « *ventes forcées* » et concernent notamment des contrats d'assistance et de dépannage. Elles dérogent donc aux consignes de vente et génèrent des résiliations rapides ainsi que de nombreuses réclamations.

Afin de remédier à ce problème, Alina et son équipe ont déjà mis en place diverses actions relevant du répertoire d'action traditionnel du responsable de processus : l'obligation d'une signature du client pour la vente du service qui permettrait de certifier son accord, une « sensibilisation juridique » sur les risques encourus par l'entreprise et le vendeur en cas de vente forcée, un appel à la solidarité professionnelle consistant à souligner le surplus d'activité généré par le traitement des réclamations concernant les ventes forcées. Alina a aussi instauré un suivi trimestriel de toutes les réclamations sur ce service. Avec un recul d'un an et demi, elle constate cependant que ses actions n'ont permis qu'une « légère baisse de ces réclamations sur la fin de l'année 2010 ».

La solution, selon elle, consisterait à « croiser », au cours d'une analyse *ad hoc*, « la réclamation avec le conseiller qui a réalisé la vente ». Il suffirait, insiste-t-elle, de « croiser [l'identifiant] du conseiller clientèle qui a réalisé la vente pour chaque réclamation sur vente forcée. Cette action [permettrait] de cibler les actions de contrôle ou de « répression » et d'être plus efficace ». Elle a déjà formulé une « demande » en ce sens auprès du département analysant les réclamations et d'une responsable du SNC. C'est « la seule façon » ajoute-t-elle, « d'avoir un levier de pilotage et d'action pour diminuer les ventes forcées ».

Cet usage disciplinaire ne pose aucun problème technique. Il est tout à fait possible d'identifier les réclamations concernant une vente forcée ; il est tout aussi possible de remonter jusqu'à l'identifiant du conseiller qui a réalisé la vente. Elle impliquerait certes un travail de mise en relation entre ces deux données potentiellement coûteux. Mais le principal frein à cet usage réside dans des prises de position éthiques des analystes :

« C'est sûr que la maille conseiller, j'aurais pu la faire. Les [matricules des agents] je les avais, techniquement, je veux dire, la maille conseiller je peux l'atteindre et dire c'est tel conseiller qui... Mais d'un point de vue éthique, non, c'est juste pas possible. Enfin "[Energie]", une boîte publique quoi ! Non, c'est pas mon rôle, et c'est pas comme ça que je le conçois. » (Laurence, RNP analyse, E).

Au-delà des convictions politiques des analystes, c'est bien la philosophie gestionnaire à l'origine du travail d'analyse qui semble les éloigner des solutions disciplinaires. *L'analyse privilégie un niveau processuel* : « C'est rarement un individu... Et même si c'est un problème individuel, c'est toujours au niveau du *système* qu'il y a problème : l'agent, il est pas tout seul si tu veux. Comment on a pu le laisser se tromper ? C'est au processus d'anticiper ça. Au pire, derrière, on traite les réclamations, de notre côté on fait en sorte que ça ne se reproduise pas.

On fait de la formation, on invente des outils. Mais aller punir les gens... » (Sabine, analyste, E). La pensée systémique trouve ici un prolongement moral qui contribue, en nuanciant la responsabilité individuelle des composantes humaines de la production, à asseoir la légitimité du cadre goodmanien. La responsabilité individuelle n'est évidemment pas totalement diluée par l'appréhension du processus. Le spectre de la faute plane toujours sur les réclamations mais, à la manière de l'évolution des politiques répressives observée par Foucault, il s'agit aujourd'hui moins de châtier que de rééduquer :

« Dans les actions qui ont déjà été menées, on s'était rendu compte qu'on avait [...] de croissantes satisfactions par rapport aux interventions techniciens. Le client qui disait : "voilà on m'a noté un rendez-vous à 11 heures, le technicien n'est pas venu. Je suis parti travailler l'après-midi, le technicien est venu, il n'a pas pu rentrer, il m'a facturé l'intervention". Tu vois ? Des choses comme ça. Ou alors : "le technicien est venu, il avait les pieds dégueulasses, il m'a sali mon entrée", dans la vraie vie, ça arrive aussi. Ou : "le technicien est venu, il a essayé de me déplanter ma ligne, il a rien fait, ça fonctionne toujours pas et je suis facturé". Voilà, c'est cette typologie-là qui était plutôt récurrente. Du coup, on a eu un gros travail, on a récupéré tous les dossiers concernés, on les a décortiqués, il y a une équipe au niveau des unités d'intervention, avec une personne dédiée qui a décortiqué, qui a regardé s'il y avait des *réurrences d'équipe*. On n'est pas dans le jugement, on est dans l'amélioration du mode de fonctionnement et je crois qu'on l'a tous compris, en tout cas cette instance-là. Et du coup, la personne, elle a regardé quelles étaient les équipes concernées, parce que là aussi on a de la sous-traitance. Donc : est-ce que c'est plutôt interne ? Est-ce qu'il faut peut-être faire des rappels à la sous-traitance ? Est-ce que voilà, à un moment donné, il y a peut-être aussi des techniciens qui ont besoin qu'on leur fasse des rappels ? » (Amandine, RLP 1^{er} niveau, T).

Ne rien faire, en s'appuyant sur le travail de résolution.

Les réclamations ne déclenchent des décisions qu'au terme d'un calcul qu'elles ont contribué à déclencher. Parfois, au terme du calcul, les organisateurs peuvent décider de ne rien faire. C'est ce qui s'est déroulé au moment où s'est posée la question de la réforme de l'échange standard. Le calcul est raconté par Jean (directeur 2^e niveau, T) :

« On a un processus SAV où on fait de l'échange standard : vous avez votre mobile en panne, vous appelez la hotline, on constate la panne par téléphone et on vous dit : "pas le problème, je vous envoie par livreur en 24h un terminal équivalent, un terminal recyclé, mais dans l'état du neuf." Pour le client ça c'est super, on a une satisfaction très importante là-dessus. Problème : si quand le terminal arrive chez nous, qu'il est expertisé avant la réparation, et qu'on constate que la panne n'est pas de notre faute,

mais de la vôtre – principalement c’est l’oxydation, le terminal est tombé dans l’eau, ça c’est pas couvert, l’écran est fendu, le terminal a voltigé, il s’est éclaté quelque part –, [...] on facture la réparation 120 € et la facture elle arrive un mois après, en disant : “on a bien fait un SAV, mais la panne n’était pas couverte par la garantie donc vous nous devez 120 €.” Et donc là c’est les larmes, ça va pas, le terminal parti dans la nature, on peut plus faire d’analyses contradictoires, on peut plus rien faire. Donc on avait ce problème : pas mal de réclas, ça montait au SNC, on maintenait, on estimait que notre position était logique, notre expertise était mieux que l’expertise du client, donc on maintenait. On arrivait au médiateur – le médiateur a vu arriver ces cas pas mal de fois – et lui, sa posture c’était de dire : “écoutez, vous êtes bien gentil mais moi c’est vous contre le client, et il y a pas de raison : le client dit que son terminal n’est jamais tombé dans l’eau, y a pas eu d’expertises contradictoires [...] moi je donne raison au client, c’est lui contre vous, moi en tant que médiateur c’est plutôt au client à qui je donne raison, c’est à vous à prouver que le terminal était en panne”. »

Le nombre important de réclamations concernant ce processus et les recommandations du Médiateur sur le sujet attire l’attention des organisateurs. Ils envisagent plusieurs solutions. Mais un remboursement systématique des clients, comme une refonte totale du processus, se serait avéré couteux. Jean résume la réflexion ainsi :

« Qu’est-ce qu’on fait ? On n’applique plus notre garantie qui est super pour 98 % des clients [...] parce qu’il y a 1 % de cas qui se passent mal ? Mais on sait aussi que si on va au Médiateur, de toute façon, on aura toujours tort. Donc quelle attitude tenir ? On n’a pas changé le process, on fait toujours la même chose, sauf que maintenant on bloque au SNC, c’est-à-dire que si un client râle [au 1^{er} niveau], on maintient, on lui dit non. Par contre s’il est un peu tenace et qu’il va au SNC, on lui dit : “ok vous avez raison, je vous rembourse ça”. Le médiateur voit plus rien, et voilà : c’est un compromis. On aurait préféré qu’on donne raison 100% au client, et qu’on fasse même pas... mais bon, voilà : il y a quand même un enjeu économique derrière qui était important parce qu’à la fin c’est nous qui payons, c’est pas le constructeur, donc il y a quand même quelques millions d’euros en jeu. » (Jean, directeur 2^e niveau, T).

Cette « attitude » est clairement permise par la situation diagonale de l’espace de résolution dans la hiérarchie des normes qui lui permet de multiplier ses rapports au droit, au-delà d’une stricte observance des règles. Elle peut chercher à le dépasser ou, en l’occurrence, à le contourner dans l’espoir de ne pas se voir invalider au cours d’une épreuve ultérieure dont la réalisation ne dépend, en définitive, que de l’opiniâtreté du client.

Les organisateurs sont ainsi parfois tentés de renvoyer les processus réclamation à ce qui leur paraît leur « fonction première », le travail de résolution, à l’instar de Simon (RNP

service technique, T) qui « pense que le vrai travail » des services-réclamation « c'est arriver à désamorcer et à faire baisser la pression à chaque moment ». Le travail de résolution permet de ne pas engager une refonte générale des règles au nom de quelques cas marginaux. Avant d'être un moteur d'innovation, il est d'abord ce qui permet de ne rien changer.

Toutes les remontées n'ont d'ailleurs pas pour vocation explicite de faire évoluer les processus. Passé un certain niveau hiérarchique, l'objectif peut-être tout autre. Ainsi, lorsqu'Amélie (RNP 2^e niveau, E) est invitée à présenter deux réclamations traitées au 2^e niveau auprès du « comité de direction du marché des particuliers », instance dirigeante de la branche commerce – « on peut pas faire plus haut » selon la formule d'Alexandre (RNP 2^e niveau, E) – son supérieur ne lui fixe pas pour objectif de faire évoluer un quelconque processus :

« Amélie va passer quinze minutes – c'est flash – sur deux boucles de retour. On va raconter une histoire. Le but du jeu, [...] c'est pas de statuer sur comment on fait évoluer le processus (on est en train de le régler par ailleurs), on passe dans une instance la plus importante possible pour dire : “Regardez, on a deux cas clients intéressants à évoquer avec vous. On vous demande pas à la fin de nous dire : ‘Bon, alors on va appuyer sur le processus.’ C'est ce que sous-entend la démarche, mais ce n'est pas notre demande. Notre demande, c'est de vous raconter comment finalement une série d'événements peuvent montrer qu'il y a des trous dans nos processus.” [*C'est une manière de leur fournir matière à penser en quelque sorte ?*] Exactement. Et c'est une manière de se positionner : on positionne bien le service consommateur comme pilote de cette boucle de retour. On prend quinze minutes pour parler de quelqu'un, parce que [...] notre objectif c'est quand même pour nos clients de faire notre maximum : “Regardez ce qui peut se passer. Comment certains clients parlent des défauts de processus ou des erreurs qui se répètent. On peut quand même les maltraiter. Ayons conscience de cela et de l'importance de toujours se remettre en question”. Il y a quelques messages derrière. » (Alexandre, RNP 2^e niveau, E).

On retrouve des initiatives similaires dans l'histoire des deux entreprises à de nombreuses reprises depuis les années 1990. Dans sa volonté de « raconter une histoire », Alexandre cherche à reconfigurer les représentations des dirigeants, comme un rappel au réel de l'expérience marchande ordinaire. Il ne s'agit pas de leur suggérer la nécessité d'une évolution : celle-ci s'étudie à un niveau *infra*. Il s'agit de leur faire vivre, par le truchement du travail d'analyse, l'expérience du contact avec un client réclamant. En exhibant un cas, l'analyse participe de l'édification du manager et de sa conviction qu'il reste « des choses à faire », flattant ses aspirations réformatrices. Permettant de prendre la mesure de ce qu'il reste à faire, dessinant le chemin pour le faire, l'analyste évoque aussi l'importance de se mettre en scène comme « pilote », comme un acteur central de cette entreprise d'amélioration : ainsi,

avant même d'éclairer les problèmes, le travail d'analyse permet de mettre en lumière les analystes.

Conclusion.

La mise en gestion des réclamations s'articule avec une doctrine de gestion qui lui fournit d'importantes ressources de justification. Le recours systématique au thème du feedback dans les entretiens menés avec les organisateurs signale la prégnance d'une conception de l'organisation comme « système » devant s'améliorer perpétuellement sous l'effet d'une « boucle de retour ». Cette doctrine est compatible avec les usages des réclamations qui, sous certaines conditions, peuvent être considérées comme des *feedbacks*. Par ailleurs, cette conception, en admettant l'existence d'un organe de régulation central auquel la direction peut s'identifier, permet d'allier « réactivité » et coordination hiérarchique. La réalisation de cet usage gestionnaire des réclamations suppose néanmoins un important travail de mise en forme.

L'analyste doit d'abord parvenir à aménager une filière de production de réclamations en quantité suffisante : il s'agit de justifier les investissements consentis en matière d'analyse. Comme pour toute matière première, se pose avant tout un problème d'*approvisionnement*. Contrairement à ce que suggèrent les commentaires des organisateurs, la matière n'était pas si abondante : l'approvisionnement du dispositif de gestion a supposé d'importantes mesures, comme l'imposition d'un taux de traçage minimum.

Le travail d'analyse doit ensuite composer avec les propriétés du matériau qui lui est fourni : il n'a accès aux réclamations que par le truchement des commentaires rédigés par des résolveurs qui ignorent généralement leur contribution au travail analytique. De plus cette partie de l'activité est jugée par les résolveurs comme une pratique annexe : la plupart des commentaires sont rédigés à la hâte, lacunaires et peu soucieux de la syntaxe ou de l'orthographe. Dans les deux entreprises, le travail d'analyse doit composer avec ces contraintes.

Dans les deux cas, l'analyse en tant que telle consiste à répartir les « réclamations » dans des « causes racines » renvoyant chacune à une activité de l'entreprise (« accueil », « facturation », etc.). Cette activité est rattachée à un segment organisationnel, un processus, jugé responsable de la réclamation. Dans les deux entreprises, cette responsabilité lui est notifiée par des rapports d'analyse réguliers. Le travail de répartition prend cependant des formes différentes chez Energie et Télécom. Dans la première entreprise, il s'agit d'une activité hautement technique et largement automatisée. Dans la seconde, l'analyse est « manuelle ». Les critères de répartitions ont fait l'objet d'un travail de négociation chez Energie ; ils sont entièrement à la main du processus réclamation chez Télécom. Enfin,

L'issue de ce travail est elle aussi différente : chez Energie, les analystes, se posant comme un service d'expertise interne, se contente généralement de produire des études ; chez Télécom, les résultats de l'analyse donnent lieu à des jeux comptables qui l'inscrivent dans

l'horizon du contrôle de gestion¹. Ces différences d'approches peuvent se comprendre. Le métier d'analyste naît, chez Energie, de l'hybridation des métiers de la recherche et de ceux du commerce ; là où il naît, chez Télécom, de l'hybridation du commerce et du contrôle de gestion.

De fait, cette partition du travail entre résolution et analyse est aujourd'hui largement acceptée par toutes les parties : les résolveurs ont abandonné leurs prétentions analytiques ; les analystes développent des méthodes de travail leur permettant de se mêler le moins possible du travail de résolution. Les résolveurs et les analystes entretiennent une relation d'interdépendance singulière et asymétrique, notamment sur le plan de la conscience qu'ils ont, chacun, de participer un peu au travail de l'autre.

Cette division est fonctionnelle : elle participe concrètement de l'oubli des conditions de productions des réclamations-indicateurs. Cette division du travail permet en effet de masquer les conventions à l'origine de la pratique de quantification. La question de la nature du contact est réglée en amont : « c'est une réclamation, on sait qu'il est insatisfait. En évacuant la difficile question de l'identité des situations codées comme « réclamations », propre à toute pratique de quantification², en l'externalisant auprès du travail de résolution, cette division du travail permet aux analystes d'adopter un réalisme métrologique qui conditionne la valeur accordée à l'indicateur. Et ainsi, en maintenant l'équivalence de la réclamation et de l'insatisfaction, de participer au maintien

Plusieurs formes de coordination des activités sont susceptibles de naître de ces usages. En se plaçant comme un recours d'expertise interne, en personnalisant les relations d'influence, et en laissant les marges de décisions des responsables de processus intactes, les pratiques d'analyse d'Energie confortent un mode de coordination hiérarchique des activités. A l'inverse, les pratiques de Télécom, l'importance qu'elles confèrent au prix des réclamations, semblent participer d'une mutation marchande des régulations³.

¹ Tel que le définit Anthony, R. N., 1988. *The Management Control Function*. Harvard Business School Press, Boston, p. 10.

² Desrosières, A., 2008. *Pour une sociologie historique de la quantification*. Presses des Mines, Paris, p. 10 *sqq.*

³ Sandra regrette d'ailleurs que les usages des réclamations ne soient pas articulés à une forme de coordination hiérarchique : « Moi je veux bien : on a des réclamations, c'est super. Mais le problème, c'est quand on a des motifs de réclamation qui baissent pas. Sur la fibre, la première cause, c'est toujours la même, on ne s'en sort pas. Il y a des choses qui ne sont pas normales et qui ne devraient pas perdurer, qu'on ne devrait pas accepter. Il n'y a jamais personne qui tape du poing, en disant : "ce motif de réclamation-là, je ne veux plus le voir !" » (RNP analyse, T).

Conclusion

Cette thèse se proposait de prendre pour question de recherche l'interrogation suivante : quelle influence peut exercer le destinataire final d'une marchandise sur l'entreprise qui la produit et la vend ? Partant du principe que cette question ne pouvait pas recevoir de réponse satisfaisante à un tel niveau d'abstraction, elle préconisait de s'en tenir à un registre relationnel unique. La réclamation semblait un candidat empirique idéal : elle constitue une expérience commune et apparaît, dans la littérature, comme un lieu privilégié de négociation de l'influence du client sur l'organisation productive et marchande. Cette démarche heuristique invitait à modifier notre question initiale qui, en restreignant nos investigations dans le temps et l'espace, devenait dès lors : *quelle valeur les grandes entreprises françaises contemporaines accordent-elles aux réclamations de leur clientèle ?*

La question a un précédent. Elle se trouve, en effet, au cœur d'un ouvrage d'Albert O. Hirschman, intitulé *Exit, Voice, and Loyalty*. Contrairement à ce que suggère sa réception, *EVL* ne semble pas avoir pour vocation de déterminer les comportements possibles du client face à une insatisfaction. Selon la lecture que nous en proposons, il cherche plutôt à réinscrire ce comportement dans un processus plus large de « redressement » des firmes, supporté par un phénomène gestionnaire qu'il nomme la « fonction de réaction ».

Néanmoins, Hirschman signale que cette « réaction » ne se déclenche que sous certaines conditions. Se pose alors la question de ce qui fonde la valeur des réclamations : *pourquoi, en certains cas, les réclamations sont-elles suivies d'effets ?* Faut-il y voir une propriété de l'activité critique ? Un effet lié à la dotation en divers capitaux et à la position sociale du réclamant ? Le produit des normes qui structurent et soutiennent la relation entre le réclamant et l'autorité auprès de laquelle il réclame ? Ces différentes alternatives existent dans la littérature mais ont toutes en commun d'ignorer que la réception des réclamations est structurée comme un *travail*. Hirschman semble quant à lui esquisser une réponse insistant sur les conditions économiques dans lesquelles les réclamations se produisent. Il évoque d'abord la structure du marché mais aussi, en creux, l'existence de *pratiques gestionnaires spécifiques*.

La réponse de Hirschman est plus exigeante que les précédentes : alors que les autres se contentent d'évoquer la manière dont un acteur peut faire triompher son point de vue, Hirschman tente de rendre à ce comportement son caractère *fonctionnel* ; il cherche à comprendre comment il s'inscrit dans un fonctionnement global de l'économie. Mais sa réponse est aussi plus abstraite et ne comporte pas d'analyse des pratiques concrètes censées constituer le phénomène qu'il décrit. Par ailleurs, elle se heurte aux objections et questions que lui posent ses collègues économistes : « les clients mentent » dit en substance G. Akerlof la même année qu'*EVL*, jetant le trouble sur la valeur informationnelle des réclamations ; quant à O. Williamson, il s'interroge sur la forme de coordination des activités suggérée par le modèle

de Hirschman : ne risque-t-il pas simplement de se résumer à une forme de coordination hiérarchique ? Il s'avérerait donc nécessaire, afin d'élucider la question de la valeur des réclamations, d'ouvrir la boîte noire de la « fonction de réaction ». Nous proposons de le faire en nous appuyant sur une enquête sociohistorique menée dans deux grandes entreprises françaises, Energie et Télécom.

L'enquête montre d'abord que ce que Hirschman conçoit comme un mécanisme économique intangible a en réalité connu au moins trois formes différentes dans les services du téléphone en France au cours du XX^e siècle. Chacune de ces formes confère une *valeur* différente à la réclamation et implique des usages gestionnaires spécifiques, suivant ce que celle-ci est supposée signifier. Ces usages sont conçus pour s'articuler à l'organisation de la production de façon à exploiter l'activité critique de la clientèle, « la censure vigilante du public », selon l'expression de Mandel. Ils composent autant de *cadres* dans lesquels s'intègrent les pratiques de traitement.

Moins connoté que « fonction », le concept de *cadre* permet de penser la cohérence et la robustesse pratique de ces formes différentes de « réactions économiques », en les replaçant dans un univers matériel et sans les enserrer *a priori* dans une conception générale et définitive du fonctionnement de la firme ou du marché. En d'autres termes, le concept permet d'historiciser ces pratiques. La « réaction économique » théorisée par Hirschman semble elle-même porter la marque d'une époque : a bien des égards, elle ressemble à ce que nous proposons de nommer « la *réaction de Goodman* » qui se saisit des réclamations comme des signes d'insatisfaction de la clientèle. Cette forme de réaction engendre son lots de problèmes pratiques : comment distinguer les insatisfactions véritables des insatisfactions feintes ? Comment composer avec l'imprévisibilité radicale des demandes des réclamants devenues automatiquement légitimes, au nom de leur insatisfaction ? A qui faire réaliser les travaux de traitement, maintenant qu'ils ne flattent plus l'autorité du chef ou les compétences techniques de l'ingénieur mais une forme de *servilité* ? Comment parvenir à déléguer cette fonction tout en conservant le bénéfice des informations contenues dans les réclamations ? En dépit de ces interrogations, c'est bien dans ce cadre que s'intègrent les pratiques actuelles de traitement. La réaction de Goodman a d'ailleurs connu une diffusion et une publicité que n'avait connu aucun autre cadre auparavant.

Comment expliquer sa fortune ? Comment le cadre goodmanien est-il parvenu à devenir dominant au point d'imposer comme un allant de soi l'association de la *réclamation* et de l'*insatisfaction* ? Cette thèse défend l'idée qu'un tel évènement s'est réalisé à la faveur d'un moment historique s'ouvrant dans les années 1970, le « moment Hirschman », au cours duquel des idées politiques et scientifiques, concernant les réclamations et ce que devrait être leur traitement, s'élaborent, s'imposent et circulent. Les traits principaux de la réaction de Goodman se fixent à cette époque. En France, le « champ organisationnel » parvient à traduire ces idées, ces invites politiques et ce contexte en pratiques concrètes à partir des années 1990, imposant, à grand renfort de logique scientifique et de mécanismes d'incitations ou de coercition, une

définition des bonnes pratiques de traitement. Une dynamique à laquelle Energie et Télécom, en tant qu'acteurs du champ, participent activement.

Mais ce récit ne nous dit que peu de choses sur la façon dont les pratiques de traitement des réclamations ont pris forme dans les contextes d'application spécifiques qu'offraient Energie et Télécom. Le cadre ne peut se réduire à une intention managériale, s'imposant tel quel, sous une forme immuable, de « l'extérieur » et les travaux qui le composent sont susceptibles de prendre des formes différentes qui permettent de le stabiliser et de l'articuler aux autres activités. Pour comprendre l'émergence du travail de traitement et ce qui détermine la forme qu'il prend aujourd'hui chez Energie et Télécom, il convenait donc de le replacer dans son *milieu technique* : celui d'une production informatisée et automatisée, dans laquelle une tâche « humaine » devenait désirable. Cette dernière était rendue possible par l'aménagement d'un poste aux attributions élargies et la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée. Progressivement, elle acquérait le monopole de la gestion des conflits avec la clientèle, s'autonomisait et se recentrait dans les jeux organisationnels. La réclamation était ainsi reconnue comme *insatisfaction* chez Energie et Télécom, c'est-à-dire comme un *problème* et comme une *information*.

Cette double nature de la réclamation, suggérée par Hirschman, reconnue très tôt par les textes de marketing et les pratiques gestionnaires, donne lieu, chez Energie et Télécom, à une division du travail entre résolveurs et analystes. Aux premiers, revenait la gestion de la réclamation-problème (*résolution*). Aux seconds, la tâche de produire et de valoriser la réclamation-indicateur (*analyse*). Cette division du travail entre résolveurs et analyste est centrale. Elle permet notamment de maintenir l'association sémantique entre la réclamation et l'insatisfaction en autorisant l'oubli des conditions de production de la donnée.

La tâche de *résolution*, consiste en trois étapes (qualification, enquête/jugement, exécution) au cours desquelles se détermine, une première fois, l'issue de la réclamation du client. L'examen du travail de qualification et des disputes dont il est l'objet montrent que l'association de la réclamation et de l'insatisfaction ne constitue pas un critère immédiatement praticable de reconnaissance des réclamations. D'une façon générale, les écarts que les résolveurs produisent dans leur pratique en s'éloignant des prescriptions gestionnaires participe au maintien du cadre : la méfiance à l'égard des usages du critère du mécontentement dans le travail de qualification, les enquêtes intensives menées sur les réclamations au mépris de la consigne de « confiance a priori », le « tropisme de Posner » que manifestent les résolveurs au moment de réaliser une mesure financière, etc. : tous ces éléments concourent à préserver le risque qu'une observance trop stricte des consignes ferait peser à la réclamation définie comme insatisfaction.¹ En ce sens, tout se passe comme si les pratiques des résolveurs étaient orientées

¹ Si l'on s'en tient au mécontentement comme critère de définition de la réclamation, sans le pondérer par l'existence d'un problème concret discernable par le résolveur, on sera dans l'impossibilité de différencier les vrais mécontentements des mécontentements feints ; si l'on rémunère les insatisfactions, cela stimulera l'opportunisme des réclamants ; etc.

par la nécessité de maintenir l'équivalence, à l'origine du cadre, entre la réclamation et l'insatisfaction.

La tâche d'analyse consiste à *extraire* des « réclamations » à partir des traces que le travail de résolution a laissé dans le SI, de les *répartir*, au cours d'une procédure automatisée (Energie) ou manuelle (Télécom), entre des « causes-racines », renvoyant chacune à un processus de l'entreprise et de les valoriser en les articulant à des pratiques gestionnaires. Une telle tâche implique de composer avec les qualités du matériau fourni et des contraintes techniques variables selon les modes de production retenus. Les modes de valorisation de l'indicateur varient, eux aussi. Chez Energie, l'indicateur est essentiellement mis en forme dans des rapports et mobilisé lors d'interventions sporadiques, pour l'édification des managers. Chez Télécom, il est articulé à des pratiques comptables qui exercent des contraintes mécaniques sur les processus liés aux causes-racines. Ces formes de valorisation différentes soulignent la capacité des usages gestionnaires des réclamations à s'articuler avec différentes formes de coordination des activités.

On ne peut donc comprendre l'influence qu'un client est susceptible d'exercer par sa réclamation sans ce détour par l'activité des résolveurs, des analystes et des organisateurs. En partant du principe que l'issue d'une réclamation est déterminée par le travail de traitement qu'elle subit, cette thèse montre que, dans un certain cadre (chapitre 2), qui s'est produit pour des raisons historiques particulières (chapitre 3), l'influence du client à travers les réclamations se joue à deux niveaux : l'un local et particulier, dans lequel le réclamant peut espérer réparer une situation ou recevoir un dédommagement monétaire ou symbolique (chapitre 5), l'autre agrégé et général, dans lequel les informations extraites de sa réclamation pourront être utilisées pour repérer des dysfonctionnements ou identifier des améliorations potentielles (chapitre 6). C'est ce régime pratique, que ces activités infligent à la réclamation, qui détermine son efficacité.

Cette réponse est donc doublement limitée : elle ne concerne qu'un registre pratique particulier, saisi dans une configuration historique définie. Néanmoins, elle fait écho à des questions très générales. La problématique de la valeur des réclamations, dont la formulation est circonstanciée pour les besoins d'un objet particulier, renvoie à un thème fondamental de la théorie sociologique : la question du *devenir du sujet individuel face à l'entité collective*. Un culturaliste remarquerait peut-être que, sous cette forme, la question a des racines allemandes. Elle est présente chez Rilke mais aussi chez Weber, dans la dialectique entre la puissance et les ordres (*Ordnungen*¹) ; chez Merton (qui n'est pas allemand mais hérite son questionnement de

¹ Le sous-titre original du second tome d'*Economie et Société* est « *Die Wirtschaft und die Gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte* ». On ne saurait trop insister sur l'importance de ce titre : c'était initialement le titre de la seule partie que Weber se proposait de rédiger dans le projet d'ouvrage collectif, intitulé *Economie et Société*, dans lequel son propos aurait dû s'intégrer. L'édition française de 1971 traduit : « L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie ». Dans ce sous-titre français, « *Mächte* » est classiquement rendu par « puissances » ; mais « *Ordnungen* » donne « organisation ». C'est manifestement un traitement de faveur : dans le corps du texte *ordnung(en)* et ses dérivés est traduit par « ordre(s) » : « *Rechtsordnung* » par « ordre juridique », « *Wirtschaftsordnung* » par « ordre économique », etc. La confusion introduite par la traduction entre l'ordre et l'organisation, est-elle préjudiciable à la compréhension du texte ? Elle entretient en tout cas une ambiguïté. Le

Mannheim et Weber) lorsqu'il s'interroge sur la capacité des individus à infléchir les décisions bureaucratiques¹ ; enfin, elle est présente chez Hirschman. Sous cette forme fondamentale, la question peut être transposée sur de nombreux terrains d'investigation et de contribuer à une sociologie générale. En retour, elle interroge la capacité d'un ensemble à constituer un sujet pluriel, pour parler comme Gilbert², à réagir de façon coordonnée, lorsqu'il est mis à l'épreuve.

Sous une forme plus spécifique, cette « sociologie de la réaction économique » se veut une contribution à l'analyse sociologique du travail et à celle de l'échange marchand. Le conflit salarial a longtemps dominé l'analyse sociologique du travail. L'histoire des collectifs de travail, la description des tâches, les développements sur l'identité ouvrière, ont été construits à travers ce prisme. De l'autre côté, un pan de la sociologie économique s'est constitué, à l'encontre des données ethnographiques disponibles, sur la base d'une conception pacifiée de l'échange marchand. Gageons que ce travail préparatoire permette, d'une part, d'ouvrir une réflexion sur le rôle des conflits avec la clientèle dans les régulations des firmes et, d'autre part, de donner matière à une réflexion réinscrivant, à la suite de Weber³, le conflit dans la dynamique de l'échange marchand.

concept d'organisation, parce qu'il confond le statique et le dynamique, l'ordre établi et la mise en ordre, ne permet pas de faire ressortir la dialectique fondamentale que suggère Weber en choisissant d'accoler les ordres et les puissances. Or, Weber la suggère à maints endroits : l'ordre c'est l'autorité, la stabilité, l'institué ; les puissances sont, elles, du côté de l'innovation (Weber, M., 1976 [1921-1922]. *Op. cit.*, p. 333 *sqq*), « les influences capables de surmonter la "paresse" de l'habituel » (p. 333). Par sa formule, il semble anticiper le thème hirschmanien de l'indolence de la firme en déclin.

¹ Merton, R. K., 1940. *Op. cit.*

² Gilbert, M., 1989. *On Social Facts*. Princeton University Press.

³ François, P., 2008. *Sociologie du marché*. Armand Colin, Paris, p. 47-48.

Bibliographie

- Abbott, A., 1988. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. University of Chicago Press, Chicago.
- Abel, R. L., 1981. « Conservative Conflict and the Reproduction of Capitalism: the Role of Informal Justice ». *International Journal of Sociology of Law* 9, 245-267.
- Abel, R. L., 1982. *The Politics of Informal Justice. Volume 1: the American Experience*. Academic Press, New-York.
- Abel, R. L., Felstiner, W. L. F., Sarat, A., 1991. « L'émergence et la transformation des litiges : réaliser, reprocher, réclamer ». *Politix* 16 (4), 41-54.
- Abrahamson, E. Fairchild, E., 1999. « Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes ». *Administrative Science Quarterly* 44 (4), 708-740.
- Adam, J.-M., 1997. *Les textes : types et prototypes*. Nathan Université, Paris.
- Adams, J. S., 1965. « Inequity in social exchange ». In : Berkowitz, L. (dir.). *Advances in experimental social psychology* 2. Academic Press, New York, 267-299.
- Adelman, J., 2013. *Worldly Philosopher. The Odyssey of Albert O. Hirschman*. Princeton University Press, Princeton.
- Aglietta, M., 1997 [1976]. *Régulation et crises du capitalisme*. Odile Jacob, Paris.
- Aimar, T., 2002. « Commentaire sur "économie et connaissance" de F. H. Hayek ». *Cahiers d'économie politique* 43 (2), 105-118.
- Akerlof, G. A., 1970. « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism ». *The Quarterly Journal of Economics* 84 (3), 488-500.
- Alderson, W., 1857. *Marketing Behavior and Executive Action. A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Richard D. Irwin, Homewood.
- Alsène, E., 1990. « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du Travail* 90 (3), 321-337.
- Alsène, E., Pichault, F., 2007. « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel ». *Gérer et comprendre* 87 (1), 61-77.
- Alter, N., Dubonnet, C., 1994. *Le manager et le sociologue*. L'Harmattan, Paris.
- Amiech, M., 2005. « Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée au service du client ». In : Linhart, D., Moutet, A. (dir.). *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*. La découverte, Paris, 235-268.
- Amossy, R., 2000. *L'argumentation dans le discours. Discours politique, littérature d'idée*. Nathan, Paris.
- Anders, G., 2002 [1956]. *L'obsolescence de l'homme. Sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle*. Encyclopédie des nuisances, Paris.
- Andreasen, A. R., 1988. « Consumer Complaints and Redress: What We Know and What We Don't Know ». In: Maynes, E. S., (dir.). *The Frontier of Research in the Consumer Interest*. American Council on Consumer Interest, Columbia, 675-722.

- Andreasen, A., 1977. « Consumer Dissatisfaction as a Measure of Market Performance », *Journal of Consumer Policy* 1 (4), 311-322.
- Anthony, R. N., 1988. *The Management Control Function*. Harvard Business School Press, Boston.
- Aristote, 1959. *Ethique à Nicomaque*. Vrin, Paris.
- Aristote, 1977. *La politique*. Vrin, Paris.
- Aristote, 2008. *Catégories, De l'interprétation. Organon I-II*. Vrin, Paris.
- Austin, J. L., 1991 [1962]. *Quand dire c'est faire*. Éditions du seuil, Paris.
- Bagozzi, R. P., 1975. « Marketing as Exchange ». *Journal of Marketing* 39 (4), 32-39.
- Bajoit, G., 1988. « Exit, Voice, Loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement ». *Revue Française de Sociologie* XXIX (2), 325-345.
- Baker, S. M., Gentry, J. W., Rittenburg, T. L., 2005. « Building Understanding of the Domain of Consumer Vulnerability », *Journal of Macromarketing* 25 (2), 128-139.
- Barlösius, E., 2013. « “Consommateurs imaginaires” – modèles de la politique des consommateurs. Une approche sociologique ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 199 (4), 68-77.
- Barlow, J., Møller, C., 2008 [1996]. *A Complaint is a Gift. Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*. Berrett-Koehler, San-Francisco.
- Barnard, C. I., 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge.
- Barrey, S., 2002. « Les grimaces du client. Des figures du consumérisme aux figures du consommateur « écrivain » », *Sciences de la société* 56, 165-184.
- Barry, B., 1974. « Review: Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States by Albert O. Hirschman », *British Journal of Political Science* 4 (1), 79-107.
- Bateson, G., 2008 [1972]. « Une théorie du jeu et du fantasme ». *Vers une écologie de l'esprit*. Editions du Seuil, Paris.
- Bayart, D., 1994. « Des objets qui solidifient une théorie : l'histoire du contrôle statistique de fabrication ». In : Charue-Duboc, F. (dir). *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*. L'Harmattan, Paris, 139-173.
- Beaudouin, V., Velkovska, J., 2014. « Parler aux machines, coproduire un service. Intelligence artificielle et travail du client dans les services vocaux automatisés ». In : Kessous, E., Mallard, A. (dir). *La fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications*. Presses des Mines, Paris, 97-128.
- Beauquier, S., 2003. *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations orientées client. Le cas de deux entreprises de service : ASSUR et la RATP*. Thèse de doctorat, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
- Beauvisage, T., Beuscart, J.-S., Cardon, V., Mellet, K., Trespeuch, M., 2013. « Notes et avis des consommateurs sur le web. Les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane ». *Réseaux* 177 (1), 131-161.

- Becker, H. S., 1951. « The Professional Dance Musician and His Audience ». *American Journal of Sociology* 57 (2), 136-144.
- Becker, H. S., 1986. *Doing Things Together. Selected Papers*. Northwestern University Press, Evanston.
- Beer, S., 1959. *Cybernetics and Management*. English Universities Press, London.
- Benedetto-Meyer, M., 2011. « Des statistiques au cœur de la relation client : l'accès aux données clients et leurs effets sur l'organisation du travail et les relations clients/vendeurs en boutique ». *Sociologies pratiques* 22 (1), 49-61.
- Benedetto-Meyer, M., Raimond, E., 2011. « La relation client 2.0 : favoriser ou contraindre de nouveaux modes d'expression des clients et des salariés ? ». In : Benedetto-Meyer, M., Maugeri, S., Metzger, J.-L. (dir). *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*. L'Harmattan, Paris, 245-273.
- 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* 91 (16), 13-29.
- Beniger, J. R., 1986. *The Control Revolution. Technological and Economic Origins of the Information Society*. Harvard University Press, Cambridge.
- Bercé, Y.-M., 2014. *La dernière chance. Histoire des suppliques, du Moyen Age à nos jours*. Perrin, Paris.
- Berle, A. A., Means, G. C., 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan, New-York.
- Bernard, L., 2012. « Le capital culturel non certifié comme mode d'accès aux classes moyennes. L'entregent des agents immobiliers ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 191-192 (1), 68-85.
- Bernard, S., Dujarier, M.-A., Tiffon, G., 2011. « L'hypothèse de la mise au travail des clients ». *Sciences de la société* 82 (1), 3-19.
- Bertho, C. (Ed), 1984a. *Histoire des télécommunications en France*. Érès, Paris.
- Bertho, C., 1984b. « Les réseaux téléphoniques de Paris – 1879-1927 ». *Réseaux* 4, 25-53.
- Berthoin Antal, A., Hutter, M., Stark, D. (dir.), 2015. *Moments of Valuation. Exploring Sites of Dissonance*. Oxford University Press, Oxford.
- Best, A., 1981. *When Consumers Complain*. Columbia University Press, New-York.
- Bezes, P., 2009. *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Puf, Paris.
- Bidet, A., 2001. « Le travail et l'économie, pour un regard anthropologique ». *Sociologie du travail* 43, 215-234.
- Bidet, A., 2005. « La mesure du travail téléphonique. Le cas des opératrices (1910-1938) ». *Histoire et mesure* 20 (3-4), 15-48.
- Bidet, A., 2007. « La sociologie du travail face au salariat. Paradoxes d'une métrologie salariale ». In : Vatin, F. (dir). *Le salariat. Théorie, histoire et formes*. La dispute, Paris, 131-146.

- Bidet, A., 2011. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Puf, Paris.
- Bidet, A., Borzeix, A., Pillon, T., Rot, G., Vatin, F., (dir) 2006. *Sociologie du travail et activité*. Octares, Toulouse.
- Bidet, A., Quéré, L., Truc, G., 2011. « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs ». In : Dewey, J. *La formation des valeurs*. La découverte, Paris, 5-64.
- Bies, R. J., Moag, J. F., 1986. « Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness ». In : Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., Bazerman, M. H., (dir). *Research on negotiations in organizations* 1. JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Blaug, M., 1998 [1985]. *Great Economists since Keynes*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Boisard, P., Cartron, D., Gollac, M., Valeyre, A., 2002. *Temps et travail : l'intensité du travail*. FEACVT, Dublin.
- Boltanski, L., 1990. *L'Amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*. Editions Métailié, Paris.
- Boltanski, L., 2012. *Enigmes et complots. Une enquête à propos d'enquêtes*. Gallimard, Paris.
- Boltanski, L., Chiapello, E., 2011 [1999]. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.
- Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Borzeix, A., 1987. « Ce que parler peut faire ». *Sociologie du travail* 87 (2), 157-176.
- Borzeix, A., 2000. « Relation de service et sociologie du travail : l'usager, une figure qui nous dérange ? ». *Cahiers du genre* 28, 19-48.
- Borzeix, A., 2003. « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une "rationalité externe" ». In : Terssac, G. de (dir). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. La découverte, Paris, 197-206.
- Borzeix, A., Demazières, D., Rot, A. (dir), 2014. « Les écrits au travail ». *Sociologie du travail* 56 (1).
- Borzeix, A., Fisher, S., de Fornel, M., Lacoste, M., 1995. « Les lettres de réclamation ». In : Quin, C. (dir). *L'administration de l'équipement et ses usagers*. La documentation française, Paris, 71-106.
- Borzeix, A., Rot, G., 2010. *Genèse d'une discipline, naissance d'une revue. Sociologie du travail*. Presses Universitaires de Paris Ouest, Paris.
- Bourdieu, P., 1979. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Editions de minuit, Paris.
- Bourdieu, P., 1980. *Le sens pratique*. Les éditions de minuit, Paris.
- Bourdieu, P., 1982. *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*. Fayard, Paris.
- Bourdieu, P., 1994. *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Editions du seuil, Paris.
- Bourdieu, P., 2000. *Les structures sociales de l'économie*. Editions du seuil, Paris.
- Bourdieu, P., 2003 [1997]. *Méditations pascaliennes*. Éditions du seuil, Paris.
- Boussard, V., 2001. « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants ». *Sociologie du travail* 43 (4), 533-551.

- Boussard, V., 2008. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Belin, Paris.
- Boussard, V., Demazière, D., Milburn, P., 2010. « Introduction ». In : Boussard, V., Demazière, D., Milburn, P. (dir). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*. PUR, Rennes, 13-22.
- Boutet, J., 2001. « La part langagière du travail. Bilan et évolution ». *Langage et société* 98 (4), 17-42.
- Boutet, J., Gardin, B., Lacoste, M., 1995. « Discours en situation de travail ». *Langages* 29 (117), 12-31.
- Boyer, R., Freyssenet, M., 2000. *Les modèles productifs*. La découverte, Paris.
- Branca-Rosoff, S., 1997. « Les lettres de réclamation adressées au service de la redevance. Les téléspectateurs et la représentation du service public de l'audiovisuel ». *Langage et société* 81, 69-86.
- Brandon, R., 2010. *Rendre explicite I*. Editions du cerf, Paris.
- Braudel, F., 1969. *Ecrits sur l'histoire*. Flammarion, Paris.
- Braverman, H., 1998 [1974]. *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press, New-York.
- Brock, C., Blut, M., Evanschitzky, H., Kenning, P., 2013. « Satisfaction with Complaint Handling: a Replication Study on its Determinant in a Business-to-Business Context ». *International Journal of Research in Marketing* 30, 319-322.
- Brown, P., 1981. *The Cult of the Saints. Its Rise and Function in Latin Christianity*. University of Chicago Press, Chicago.
- Brown, V., 1994. « Higgling: The Language of Markets in Economic Discourse ». In: Marchi, N. de, Morgan, M. S. (dir.). « Higgling. Transactors and Their Markets in the History of Economics ». *History of Political Economy* 26 (supplement), 66-93
- Brunsson, N., 1989. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Wiley, New-York.
- Burawoy, M., 2015 [1979]. *Produire le consentement*. La ville brûle, Paris.
- Burroughs, W. S., 1993 [1985]. *The Adding Machine. Selected Essays*. Arcade Publishing, New-York.
- Cahen, P., 2011. *Signaux faibles, mode d'emploi. Déceler les tendances, anticiper les ruptures*. Editions d'Organisation-Eyrolles, Paris.
- Callon, M., Muniesa, F., 2013 [2009]. « La performativité des sciences économiques ». In : Steiner, P., Vatin, F. (dir.). *Traité de sociologie économique*. PUF, Paris, 281-315.
- Camous, E., 2002. *Règlements non-juridictionnels des litiges de la consommation. Contribution critique à l'analyse des modes alternatifs de règlement des conflits*. Thèse de doctorat, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
- Caplow, T., 1984 [1968]. *Deux contre un. Les coalitions dans les triades*. Editions ESF, Paris.
- Cardot, F., 1987. *L'électricité et ses consommateurs. Actes du 4^e colloque de l'Association pour l'Histoire de l'Electricité en France*. Puf, Paris.
- Carlton, D.-W., Perloff, J.-M., 1998. *Economie industrielle*. De Boeck, Bruxelles-Paris.

- Carnevale, D. G., 1993. « Root Dynamics of Alternative Dispute Resolution: An Illustrative Case in the U.S. Postal Service ». *Public Administration Review* 53 (5), 455-461.
- Cărtărescu, M., 2009 [2007]. *L'aile tatouée*. Denoël, Paris.
- Castel, R., 1990. « Institutions totales et configurations ponctuelles ». In : Castel, R., Cosnier, J., Joseph, I., 1989. *Le parler frais d'Erving Goffman*. Edition de minuit, Paris, 31-43.
- Cefaï, D., 2007. *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*. La découverte, Paris.
- Chamberlin, E. H., 1933. *The Theory of Monopolistic Competition. A Re-Orientation of the Theory of Value*. Oxford University Press, Cambridge.
- Chandler, A. 1977. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler, A., 1989 [1962]. *Stratégies et structures de l'entreprise*. Editions d'organisation, Paris.
- Chaptal, J.-A., 1819. *De l'industrie française*. Antoine-Augustin Renouard, Paris.
- Chateauraynaud, F., 1991. *La faute professionnelle*. Métailié, Paris.
- Chateauraynaud, F., 2011. *Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique*. Pétra, Paris.
- Chauvier, M., Godbout, J. T. (dir), 1992. *Les usagers entre marché et citoyenneté*. L'Harmattan, Paris.
- Chazel, F., 1974. « Pouvoir, cause et force ». *Revue Française de Sociologie* 15 (4), 441-457.
- Chessel, M.-E., 2012. *Histoire de la consommation*. La découverte, Paris.
- Chiapello, E., Gilbert, P., 2013 [2009]. « La gestion comme technologie économique ». In : Steiner, P., Vatin, F. (dir). *Traité de sociologie économique*. Puf, Paris, 359-398.
- Chiapello, E., Gilbert, P., 2013. *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La découverte, Paris.
- Cihuelo, J., 2010. « Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels. Entre rationalisation et réappropriation professionnelle ». *Réseaux* 164 (6), 161-196.
- Clarence I. Lewis. Lorino, P., 2014. « Charles Sanders Peirce (1839 – 1914) ». In : Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., Holt, R., 2014. *The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies*. 143-165.
- Clausewitz, C. (von), 1959. *De la guerre*. Editions de minuit, Paris.
- Coase, R. H., 1937. « The Nature of the Firm ». *Economica* 16 (4), 386-405.
- Coch, J., David, R., 1994. « Representing Knowledge for Planning Multisentential Text ». *Proceedings of the 4th Conference on Applied Natural Language Processing*, 203-204.
- Cochoy, F., 1999. *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*. La découverte, Paris.
- Cochoy, F., 2002. « Une petite histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation ». *Sociologie du travail* 44, 357-380.

- Cohen, Y., 2013. *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*. Editions Amsterdam, Paris.
- Coleman, J. L., 2003 [1998]. *Markets, Morals, and the Law*. Oxford University Press, Oxford.
- Coleman, J. S., 1990. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge.
- Colliot-Thélène, C., 2001. *Etudes wébériennes. Rationalités, histoires, droits*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Coriat, B., 1979. *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*. C. Bourgeois, Paris.
- Coriat, B., Weinstein, O., 1995. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Le livre de poche, Paris.
- Cournot, A.-A., 1838. *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. Hachette, Paris.
- Courtioux, P., 2005. « Prise de parole et théorie économique : la controverse Hirschman-Williamson ». *Cahiers d'économie politique* 48 (1), 147-159.
- Cousin, O., 2008. *Les cadres à l'épreuve du travail*. Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Cousin, O., 2015. « L'économie organise-t-elle, structure-t-elle, limite-t-elle le travail ? ». Prendre position, atelier du Centre Emile Durkheim, 12 mars 2015.
- Crozier, M., 1963. *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leur relation en France avec le système social et culturel*. Editions du seuil, Paris.
- Crozier, M., 1983. « Implications for the Organization ». In : Otway, H. J., Peltu, M., (dir). *New Office Technology: Human and Organizational Aspects*. Ablex, Norwood, 86-101.
- Crozier, M., 1994 [1970]. *La société bloquée*. Editions du seuil, Paris.
- Crozier, M., Friedmann, G., 1958. « Introduction ». *Bulletin international de sciences sociales* X (1), « Les conséquences sociales de l'automatisation », 7-16.
- Cyert, R. M., March, J. G., 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Dahl, R. A., 1957. « The Concept of Power ». *Behavioral science* 2 (3), 201-215.
- Daviet, J.-P., 1996. « Le service public et l'utilisateur, entre droit administratif et philosophie politique (1873-1945) ». In : Horellou-Lafarge, C. (dir). *Consommateur, usager, citoyen : quel modèle de socialisation ?* L'Harmattan, Paris, 23-48.
- Davis, G. F., 2005 [1994]. « Firms and Environments ». In : Smelser, N. J., Swedberg, R. (dir). *The Handbook of Economic Sociology*. 478-502.
- Day, R. L., Landon Jr., E. L., 1977. « Towards a Theory of Consumer Complaining Behavior ». In : Woodside, A., Seth, J., Bennett, P. (dir). *Consumer and Industrial Buying Behavior*. North-Holland Publishing Company, Amsterdam.
- De Gaulejac, V., 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Editions du seuil, Paris.
- Debouy, C., 1996. « L'utilisateur du service public : approche juridique ». In : Horellou-Lafarge, C. (dir). *Consommateur, usager, citoyen : quel modèle de socialisation ?* L'Harmattan, Paris, 49-79.

- Delamotte, Y., 1966. *Le recours ouvrier dans une entreprise américaine*. Armand Colin, Paris.
- Demeulenaere, P., 2013 [2009]. « Normes et droits dans la vie économique ». In : Steiner, P., Vatin, F. (dir). *Traité de sociologie économique*. Puf, Paris, 317-357.
- Deming, W. E., 1993. *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press, Cambridge.
- Denys l'Aréopagite, 2006. *La Hiérarchie céleste*. Editions du cerf, Paris.
- Desrosières, A., 2008. *Pour une sociologie historique de la quantification*. Presses des Mines, Paris.
- Desrosières, A., 2010 [1993]. *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. La découverte, Paris.
- Dessors, D., 2002. « Le client est roi. La prescription lui incombe ». In : Hubault, F. *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Octares, Toulouse, 247-252.
- Détrie, P., 2001. *Les réclamations clients. Un nouvel outil de différenciation et de fidélisation*. Editions d'Organisation, Paris.
- Dewey, J., 1938. *Logic. The Theory of Inquiry*. Henry Holt and Co, New-York.
- Dewey, J., 2003 [1920]. *Reconstruction en philosophie*. Gallimard, Paris.
- Dewey, J., 2008. « La théorie de la *valuation* », *Tracés. Revue de Sciences humaines* 15 (2), 217-228.
- Dewey, J., 2008. *The Later Works, 1925 – 1953. Volume 8: 1933*. Southern Illinois University Press, Carbondale.
- Dewey, J., 2014. *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*. Gallimard, Paris.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983. « Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48 (2), 147-160.
- DiMaggio, P., 1988. « Interest and Agency in Institutional Theory ». In: Zucker, L. (dir). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments*. Ballinger, Cambridge, 3-21.
- DiMaggio, P., 1992. « Nadel's Paradox Revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure ». In : Nohria, N., Eccles, R. G. (dir). *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press, Cambridge, 118-142.
- DiMaggio, P., 2001. « Introduction: Making Sense of the Contemporary Firm and Prefiguring Its Future ». In : DiMaggio, P. (dir). *The Twenty-First-Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*. Princeton University Press, Princeton, 3-30.
- Dodier, N., 1995. *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Métailié, Paris.
- Driscoll, J. W., 1979. « Office Automation: The Organizational Redesign of Office Work ». CISR 45, Working Paper 1064-79.

- Driscoll, J. W., 1980. « Office Automation: The Dynamics of a Technological Boondoggle ». CISR, Working Paper 1126.80.
- Driscoll, J. W., 1982. « How to Humanize Office Automation ». *Office Technology and People* 3 (1), 167-176.
- Drucker, P., 1957 [1954]. *La pratique de la direction des entreprises*. Editions d'Organisation, Paris.
- Dubois, P., 1968. « Le traitement de la réclamation dans l'industrie textile ». *Sociologie du travail* 10 (4), 393-406.
- Dubuisson-Quellier, S., 2009. *La consommation engagée*. Presses de Sciences Po, Paris.
- Dubuisson-Quellier, S., François, P., 2011. « Institutions économique et institutions marchandes. Nature, puissance et genèse ». In : François, P., (dir). *Vie et mort des institutions marchandes*. Presses de Sciences Po, Paris, 11-38.
- Dujarier, M. A., 2008. *Le travail du consommateur. De McDo à Ebay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La découverte, Paris.
- Durand, J.-P., 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Editions du Seuil, Paris.
- Durkheim, E., [2013] 1895. *Les règles de la méthode sociologique*. Puf, Paris.
- Durkheim, E., 1991 [1893]. *De la division du travail social*. Puf, Paris.
- Dutrey, C., 2014. *Analyse et détection automatique des disfluences dans la parole spontanée conversationnelle*. Thèse de doctorat, Université Paris Sud.
- Edelman, L. B., Cahill, M., 1998. « How Law Matters in Disputing and Dispute Processing (or the Contingency of Legal Matter in Informal Dispute Processes) ». In : Garth, B. G., Sarat, A. (dir). *How Does Law Matter?* Northwestern University Press, Evanston, 15-44.
- Edgeworth, F. Y., 1881. *Mathematical Psychics*. Kegan Paul, Londres.
- Edwards, H. T., 1986. « Alternative Dispute Resolution: Panacea or Anathema? ». *Harvard Law Review* 99 (3), 668-684.
- Edwards, R., 1979. *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Basic books, New York.
- Eiglier, P., Langeard, E., 1987. *Servuction. Le marketing des services*. McGraw-Hill, Paris.
- Elias, N., 1991. *Mozart. Sociologie d'un génie*. Editions du seuil, Paris.
- Engeström, Y., 2008. « Quand le centre se dérobe : la notion de *knotworking* et ses promesses ». *Sociologie du travail* 50 (3), 303-330.
- Ewick, P., Silbey, P., 1998. *The Common Place of Law. Stories from Everyday Life*. University of Chicago Press, Chicago.
- Eymard-Duvernay, F., 2013 [2009]. « L'économie des conventions entre économie et sociologie ». In : Steiner, P., Vatin, F. (dir). *Traité de sociologie économique*. Puf, Paris, 129-161.
- Faguer, J.-P., 2007. « Le "relationnel" comme pratique et comme croyance ». *Agone* 37, 185-203.

- Farge, A., 1989. *Le goût de l'archive*. Editions du seuil, Paris.
- Fauconnet, P., 1928. *La responsabilité. Etude de sociologie*. Felix Alcan, Paris.
- Favereau, O., 1989. « Organisation et marché ». *Revue française d'économie* 4 (1), 65-96.
- Fayol, H. J., 1942. *Applications des principes d'OST aux opérations commerciales*. Ecole d'organisation scientifique du travail, Comité national de l'organisation française.
- Ferreras, I., 2007. *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Presses de Sciences Po, Paris.
- Fijalkow, Y., 2002. « La régulation clandestine des usagers de France Télécom. Ce que nous apprennent les discours de fidélité et de défection ». *Flux* 48-49 (2), 73-82.
- Fijalkow, Y., 2006. *Usagers ou consommateurs ? France Télécom ou la dérégulation du service public*. Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.
- Fillietaz, L., 2008. « La co-construction des requêtes. Le cas du service à la clientèle dans les grandes surfaces ». In : Kerbrat-Orecchioni, C., Traverso, V. (dir). *Les interactions en site commercial : invariants et variations*. ENS éditions, Paris, 77-104.
- Fisher, S., Fornel, M. de, 1998. *La volonté d'écrire : études des pratiques d'écriture dans un atelier d'écriture*. Rapport final. Mission du patrimoine ethnologique, Ministère de la culture.
- Fitoussi, J.-P., 2003. *EDF, le marché et l'Europe : l'avenir d'un service public*. Fayard, Paris.
- Flahault, 1978. *La parole intermédiaire*. Éditions du seuil, Paris.
- Flichy, P., Zarifian, P. (dir), 2002. « Les centres d'appel ». *Réseaux* 114 (4).
- Fligstein, N., 1990. *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University Press, Cambridge.
- Follett, M. P., 1942 [1926]. « Constructive Conflict ». In : Metcalf, H. C., Urwick, L. (eds.). *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers Publishers, New York-London, 1-22.
- Fornel, M. de, Quéré, L., 1999. *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*. Editions de l'EHESS, Paris.
- Fornell, C., Westbrook, R. A., 1984. « The Vicious Circle of Consumer Complaints ». *Journal of Marketing* 48 (3), 68-78.
- Foucault, M., 1975. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Gallimard, Paris.
- François, P., 2008. *Sociologie du marché*. Armand Colin, Paris.
- François, P., 2010. « Politiques publiques et sociologie économique ». In : Boussaguet, L., Jacquot, S., Ravinet, P. (dir). *Dictionnaire des politiques publiques*. Presses de Sciences Po, Paris, 502-509.
- François, P., 2011. « Puissance et genèse des institutions. Un cadre analytique ». In : François, P., (dir). *Vie et mort des institutions marchandes*. Presses de Sciences Po, Paris, 39-77.
- Friedberg, E., 1997 [1993]. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Editions du seuil, Paris.
- Friedmann, G., Naville, P., 1964. *Traité de sociologie du travail*. Armand Colin, Paris.

- Fuller, L., Smith, V., 1991. « Consumers' Reports: Management by Customers in a Changing Economy ». *Work, Employment & Society* 5 (1), 1-16.
- Gadrey, J., 1990. « Rapports sociaux de service : une autre régulation ». *Revue économique* 41 (1), 49-70.
- Gadrey, J., 1994. « Les relations de service et l'analyse du travail des agents ». *Sociologie du travail* 36 (3), 381-389.
- Gadrey, J., 2003 [1992]. *Socio-économie des services*. La découverte, Paris.
- Gaffiot, F., 1934. *Dictionnaire Latin-Français*. Hachette, Paris.
- Galanter, M., 1974. « Why the "Haves" Comes Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change ». *Law and Society Review* 9 (1), 95-160.
- Galloway, L., 1921 [1918]. *Office Management. Its Principles and Practice*. The Ronald Press Company, New-York.
- Garcia, A., 1991. « Dispute Resolution without Disputing: How the Interactional Organization of Mediation Hearings Minimizes Argument. » *American Sociological Review* 56 (6), 818-835.
- Gardella, E., Cefai, D., 2012. « Comment analyser une situation selon le dernier Goffman ? De *Frame Analysis* à *Forms of Talk* ». In : Cefai, D., Perreau, L., (dir). *Goffman et l'ordre de l'interaction*. CURAPP-ESS, CEMS-IMM, Paris, 233-265.
- Gardey, D., 2008. *Ecrire, calculer, classer. Comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines (1800-1940)*. La découverte, Paris.
- Garfinkel, H., 2007 [1967] « Quelques règles respectées par les jurés dans leur prise de décision ». *Recherches en ethnométhodologie*. Puf, Paris, 187-201.
- Gauléjac, V. de, 2006. « Préface ». In : Dujarier, M.-A. *L'idéal au travail*. Puf, Paris.
- Geertz, C., 1998 [1973]. « La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture ». *Enquête* 6, 73-105.
- Giandou, A., 2010. « Le CIGREF : un club de grandes entreprise acteur majeur de l'évolution des systèmes d'information en France (1970-2010) ». *Entreprises et Histoire* 60 (3), 62-77.
- Giandou, A., Leclère, C., Lecouturier, J., Spetebroodt, J.-M., Thibert, H., Vilatte, A., 2007. *Les télécommunications au cœur du système électrique français, 1946-2000*. Lavoisier, Paris.
- Gilbert, M., 1989. *On Social Facts*. Princeton University Press.
- Ginsbourger, F., 2011. « La révolution des interdépendances ». *Esprit* 10, 101-114.
- Giraud, C., 1987. *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*. L'Harmattan, Paris.
- Giry, B., 2015a. « A propos de la théorie du néo-surtravail. La théorie de la valeur permet-elle de démontrer le caractère productif du "travail" du client ? ». *Revue de la régulation* 17 (1), <http://regulation.revues.org/11352>.

- Giry, B., 2015b. « La faute, la panne et l'insatisfaction. Une socio-histoire de l'organisation du travail de traitement des réclamations dans les services du téléphone ». *Sociologie du travail* 57 (3), 277-298.
- Gisler, P., Guggenheim, M., Maranta, A., Nowotny, H., Pohl, C., 2004. *Imaginierte Laien. Die Macht der Vorstellung in wissenschaftlichen Expertisen*. Velbrück, Weilerswist.
- Goffman, E., 1952. « On Cooling the Mark Out. Some Aspects of Adaptation to Failure ». *Psychiatry* 15 (4), 451-463.
- Goffman, E., 1988 [1964]. « La situation négligée ». In : Goffman, E. *Les moments et leurs hommes*. Editions du Seuil, Paris, 143-149.
- Goffman, E., 1989 [1952]. « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec ». In : Castel, R., Cosnier, J., Joseph, I., 1989. *Le parler frais d'Erving Goffman*. Edition de minuit, Paris, 277-300.
- Goffman, E., 1991 [1974]. *Les cadres de l'expérience*. Les éditions de minuit, Paris.
- Gollac, M., 2005. « L'intensité du travail. Formes et effets ». *Revue Economique* 56 (2), 195-216.
- Gollac, M., 1994. *Donner un sens aux données : l'exemple des enquêtes statistiques sur les conditions de travail*. Centre d'Etudes de l'Emploi, dossier de recherche n° 3, Noisy-le-Grand.
- Gollac, M., Volkoff, S., 1996. « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 114, « Les nouvelles formes de domination dans le travail (1) », 54-67.
- Gollac, M., Volkoff, S., Wolff, L., 2014. *Les conditions de travail*. La découverte, Paris.
- Goodman, J., 1999. « Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact of Service on the Bottom Line ». *Competitive Advantage*, 1-5.
- Goodman, J., 2006. « Manage Complaints to Enhance Loyalty ». *Quality Progress* 39 (2), 28-34.
- Goody, J., 1979. *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*. Editions de minuit, Paris.
- Gorz, A., 1988. *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*. Gallimard, Paris.
- Gouldner, A. W., 1955. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Griset, P., 2010. « Du "temps réel" aux premiers réseaux : une entreprise rêvée, une informatique à l'épreuve du quotidien (des années 1960 au milieu des années 1970) ». *Entreprises et histoire* 60 (3), 98-121.
- Guillaume-Hofnung, M., 2015. *La médiation*. Puf, Paris.
- Gumperz, J. J., 1977. « The Sociolinguistic Significance of Conversational Code-Switching ». *RELC Journal* 8 (2), 1-34.
- Gumperz, J., 1982. *Discourse Strategies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Gusfield, J., 2009 [1981]. *La culture des problèmes publics. L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique*. Economica, Paris.
- Habermas, J., 1978 [1962]. *L'espace public*. Payot, Paris.

- Hamilton, W. H., 1931. « The Ancient Maxim Caveat Emptor ». *Yale Law Journal* XL (8), 1133-1187.
- Hanique, F., 2004. *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Eres, Paris.
- Hannan, M. T., Freeman, J. H., 1977. « The Population Ecology of Organizations ». *American Journal of Sociology* 82 (5), 929-964.
- Hanser, A., 2007. « Is the Customer Always Right? Class, Service and the Production of Distinction in Chinese Department Stores ». *Theory and Society* 36 (5), 415-435.
- Hart, O., Moore, J., 1988. « Incomplete Contracts and Renegotiation ». *Econometrica* 56 (4), 755-785.
- Haug, M. R., Sussman, M. B., 1969. « Professional Autonomy and the Revolt of the Client ». *Social Problems* 17 (2), 153-161.
- Hayek, F. A., 1945. « The Use of Knowledge in the Society ». *American Economic Review* 35 (4), 519-530.
- Hirschleifer, J., 2001. *The Dark Side of the Force. Economic Foundations of Conflict Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hirschman, A. O., 1995a. *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*. Editions de l'université de Bruxelles-Fayard, Bruxelles.
- Hirschman, A. O., 1995b. *Un certain penchant à l'autosubversion*. Fayard, Paris.
- Hirschman, A. O., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Cambridge
- Hirschman, A. O., 1976. « Discussion: Some Uses of Exit-Voice Approach ». *The American Economic Review* 66 (2), 386-391.
- Hirschman, A. O., 1980 [1974]. « Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a Survey on Recent Contributions ». *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society* 58 (3), 430-453.
- Hirschman, A. O., 1986. *Vers une économie politique élargie*. Editions de minuit, Paris.
- Hirschman, A. O., 1997. *La morale secrète de l'économiste*. Les belles lettres, Paris.
- Hirschman, A. O., 2008. « Exit and Voice ». In : Durlauf, S. N., Blume, L. E. (eds). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. MacMillan, New York, 116-123.
- Hochereau, F., 2006. « Concrétisation et normalisation. L'injonction contradictoire de l'inscription de l'informatique dans l'organisation ». *Réseaux* 135-136 (1), 287-321.
- Hochereau, F., 2009. « La création d'une entreprise de service. Une informatisation révélatrice des mutations d'une grande organisation ». *Le mouvement social* 228 (3), 95-116.
- Hochschild, A. R., 1983. *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles.
- Holland, P. W., Leinhardt, S., 1975. « The Statistical Analysis of Local Structure in Social Networks ». In : Heise, D. R. (dir). *Sociological Methodology*. Jossey-Bass, San Francisco, 1-45.
- Hollander, S. C., Rassuli, K. M., Brian Jones, D. G., Farlow Dix, L., 2005. « Periodization in Marketing History ». *Journal of Macromarketing* 25 (1), 32-41.

- Horellou-Lafarge, C., 1996. « Introduction ». In : Horellou-Lafarge, C. (dir). *Consommateur, usager, citoyen : quel modèle de socialisation ?* L'Harmattan, Paris, 11-22.
- Hower, R. M., 1943. *History of Macy's of New York, 1858-1919. Chapters in the Evolution of the Department Store*. Harvard University Press, Cambridge.
- Hoyt, C. W., 1913. *Scientific Sales Management. A Practical Application of the Principles of Scientific Management to Selling*. George B. Woolson & Co, New-Haven.
- Hutchins, E., 1995. *Cognition in the Wild*. MIT Press, Cambridge.
- Hutin, S., 2003a. « Ils vont m'entendre » : Pour une analyse de discours de l'écrit-client adressé à deux entreprises de service public. Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté.
- Hutin, S., 2003b. « S'Écrire l'Autre : de la désignation stratégique du destinataire dans la lettre de réclamation adressée à France Télécom », *Pronoms de deuxième personne et forme d'adresse dans les langues d'Europe*, Congrès international, Forum des langues européennes, Institut Cervantès, Paris, 7-8 mars 2003.
- Hutt, W. H., 1940. « The Concept of Consumers' Sovereignty ». *The Economic Journal* 50 (197), 66-77.
- Jackson, M. C., 2000. *Systems Approaches to Management*. Kluwer Academic, Plenum Publishers, New York.
- Jeannot, G., Joseph, I. (dir), 1995. *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. Editions du CNRS, Paris.
- Jeantet, A., 2003. « "À votre service !" La relation de service comme rapport social ». *Sociologie du travail* 45, 191-209.
- Jensen, M. C., Meckling W. H., 1976. « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure ». *Journal of Financial Economics* 4 (3) 305-360.
- Joseph, I., 1988. « La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs ». *Les annales de la recherche urbaine* 39, 43-55.
- Joseph, I., 1989. « Erving Goffman et le problème des convictions ». In : Castel, R., Cosnier, J., Joseph, I. (dir). *Le parler frais d'Erving Goffman*. Editions de minuit, Paris, 13-30.
- Joseph, I., 1992. « Le temps partagé : le travail du machiniste-receveur ». *Sociologie du travail* 32 (1), 3-22.
- Joseph, I., 1995. « Introduction. Réparation et coopération ». In: Joseph, I., Jeannot, G. (dir). *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. Editions du CNRS, Paris, 11-16.
- Joseph, I., 1998. *Erving Goffman et la microsociologie*. Puf, Paris.
- Jullien, B., Smith, A., 2015. « Introduction: Studying the EU's Government of Industries ». In : Jullien, B., Smith, A. (dir). *The EU's Government of Industries. Markets, Institutions, and Politics*. Routledge, London.
- Keen, P. G. W., 1997. *The Process Edge. Creating Value Where It Counts*. Harvard Business School Press, Boston.
- Keith, R. J., 1960. « The Marketing Revolution ». *Journal of Marketing* 24 (3), 35-38.

- Kessous, E., 2005. « La trace des écrits dans les métiers de la vente. Justice et contrôle dans les dispositifs de CRM ». In : Kessous, E., Metzger, J.-L. (dir). *Le travail avec les technologies de l'information*, Hermes-Lavoisier, 27-43.
- Kessous, E., Mallard, A. (dir), 2014. *La fabrique de la vente. Le travail commercial dans les communications*. Presses des Mines, Paris.
- Kingdon, J. W., 2014 [1984]. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Pearson, Harlow.
- Kling, R., Iacono, S., 1988. « L'informatisation du travail de bureau et l'organisation du travail ». *Technologie de l'information et société* 1 (1), 57-90.
- Knight, F. H., 1964 [1921]. *Risk, Uncertainty and Profit*. Augustus Kelley, New-York.
- Korczynski, M., 2009. « The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of Service Work ». *Sociology* 43 (5), 952-967.
- Kripke, S. A., 1982. *Wittgenstein on Rules and Private Language. An Elementary Exposition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Lacoste, M., 1995. « Parole, action, situation ». In : Boutet, J. (dir). *Paroles au travail*. L'Harmattan, Paris, 23-44.
- Lallement, M., 2007. *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Gallimard, Paris.
- Lamendour, E., Lemarchand, Y. (dir), 2015. « La magie du chiffre ». *Entreprises et histoire* 79 (2).
- Landier, A., Thesmar, D., 2007. *Le grand méchant marché. Décryptage d'un fantasme français*. Flammarion, Paris.
- Lantz, P., 1996. *L'investissement symbolique*. Puf, Paris.
- Larivet, S., Brouard, F., 2007. « Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations ». *Market Management* 7 (4), 5-25.
- Latour, B., 2006. *Changer de société, refaire de la sociologie*. La découverte, Paris.
- Laville, J.-L., 2005. *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*. Erès, Toulouse.
- Lazarfeld, P., 1971. « Des concepts aux indices empiriques ». In : Boudon, R., Lazarsfeld, P. (dir). *Le vocabulaire des sciences sociales*. Mouton, Paris, 27-36.
- Le Bon, J., 2006. « La force de vente et les activités d'intelligence économique ». *Revue Française de Gestion* 163 (4), 15-30.
- Lebart, L., Salem, A., 1994. *Statistiques textuelles*. Dunod, Paris.
- Leffingwell, W. H., 1917a. *Data on Recording and Handling Credits, Collections, and Complaints. Supplementary to Section XV of "Scientific Office Management" by W. H. Leffingwell*. A. W. Shaw Company, Chicago.
- Leffingwell, W. H., 1917b. *Scientific Office Management*. A. W. Shaw Company, Chicago.
- Lefton, M., Rosengren, W. R., 1966. « Organizations and Clients: Lateral and Longitudinal Dimensions ». *American Sociological Review* 31 (6), 802-810.
- Leibenstein, H., 1966. « Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency" ». *American Economic Review* 56 (3), 392-415.

- Leibenstein, H., 1982. « The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand: an Analysis of Intrafirm Productivity ». *American Economic Review* 72 (2), May, 92-97.
- Linhart, D., 2002. « Sur l'innovation ». In : Alter, N. (dir). *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*. La découverte, Paris, 105-127.
- Lomba, C., 2008. « Avant que les papiers ne rentrent dans les cartons : usages ethnographiques des documents d'entreprises ». In : Arborio, A.-M., Cohen, Y., Fournier, P., Hatzfeld, N., Lomba, C., Muller, S. (dir). *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*. La découverte, Paris, 29-44.
- Lorino, P., 1999. « A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public ». *Politiques et Management Public* 17 (2), 21-34.
- Luhman, N., 2001 [1969]. *La légitimation par la procédure*. Presses de l'Université Laval, Laval.
- Lussato, B., 1972. *Introduction aux théories d'organisation : modèles cybernétiques, hommes, entreprises*. Dunod, Paris.
- Lyon-Caen, A. 2014. « Le droit sans l'entreprise ». In : Segrestin, B., Roger, B., Vernac, S. (dir). *L'entreprise : point aveugle du savoir*. Editions sciences humaines, Auxerre, 23-31.
- Magnuson, W. G., Carper, J., 1968. *The Dark Side of the Marketplace: The Plight of the American Consumer*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Malinowski, B., 1946 [1923]. « The Problem of Meaning in Primitive Languages ». In : Ogden, C. K., Richards, I. A. (dir). *The meaning of meaning*. Harcourt, Brace & World, New-York, 296-336.
- March, J. G., Simon, H. A., 1993 [1958]. *Organizations*. Blackwell, Cambridge.
- March, J. G., 1966. « The Power of Power ». In : Easton, D. (dir). *Varieties of Political Theory*. New York: Prentice Hall, 39-70.
- Marglin, S., 1974. « What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production ». *Review of Radical Political Economics* 6 (2), 60-112.
- Martin, E., 2012. *Manager en dernier ressort. Le travail de l'encadrement de proximité à EDF*. Thèse de doctorat, EHESS.
- Martin, R. L., 2010. « The Age of Customer Capitalism ». *Harvard Business Review* 88 (1), 58-65.
- Maugeri, S., 2006. « Introduction ». In : Maugeri, S. (dir). *Au nom du client. Management néolibéral et dispositifs de gestion*. L'Harmattan, Paris, 11-58.
- Mauss, M., 1950 [1934]. « Les techniques du corps ». In : Mauss, M. *Sociologie et anthropologie*. Puf, Paris, 363-386.
- Mayr, O., 1970. *The Origins of Feedback Control*. MIT Press, Cambridge.
- Mayr, O., 1971. « Adam Smith and the Concept of Feedback System: Economic Thought and Technology in 18th Century Britain », *Technology and Culture* 12 (1), 1-22.
- Mendras, H., 1967. *La fin des paysans*. SEDEIS, Paris.

- Menger, P.-M., 1986. « L'oreille spéculative. Consommation et perception de la musique contemporaine ». *Revue française de sociologie* XXVII (3), 445-479.
- Merton, R. K., 1940. « Bureaucratic Structure and Personality ». *Social Forces* 18 (4), 560-568.
- Meyerson, D., 2007. *Understanding Jurisprudence*. Routledge-Cavendish, New-York.
- Meynaud, J., 1964. *Les consommateurs et le pouvoir*. Etudes de sciences politiques, Lausanne.
- Miller, R. E., Sarat, A. 1981. « Grievances, Claims, and Disputes: Assessing the Adversary Culture ». *Law and Society Review* 15 (4), 525-566.
- Millet, H., (dir.) 2003. *Suppliques et requêtes. Le gouvernement par la grâce en Occident (XII^e-XV^e siècle)*. Ecole française de Rome, Rome.
- Mills, C. W., 1966 [1951]. *Les cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*. Maspéro, Paris.
- Mispelblom-Beyer, F., 1999. *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur*. Syros, Paris.
- Moiroud, R., 1993. *Le cri du client ou comment mieux faire la prochaine fois*. Editions d'Organisation, Paris.
- Moison, J.-C., 1994. « Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité ». *Sociologie du travail* XXXVI, 11-19.
- Molinié, A.-F., Volkoff, S., 1981. « Les contraintes de temps dans le travail ». *Economie et Statistique* 131 (1), 51-58.
- Morgan, G., 1986. *Images of Organizations*. Sage, Thousand Oaks.
- Morsel, H., (dir). *Histoire de l'électricité en France, Tome 3 1946-1987*. Fayard, Paris, 577-672.
- Muhlmann, D., 2001. « De nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations ». *Sociologie du travail* 43 (3), 327-347.
- Muldur, U., 1984. « La rationalisation du travail de bureau : le taylorisme avant la bureautique ? ». In : Montmollin, M. de, Pastré, O. (dir). *Le taylorisme. Actes du colloque international sur le taylorisme organisé par l'Université de Paris-XIII. 2-4 mai 1983*. La découverte, Paris, 227-241.
- Mumford, L., 2016 [1934]. *Technique et civilisation*. Parenthèses, Paris.
- Nader, L., 1981. *No Access to Law: Alternatives to the American Judicial System*. Academic Press, New York.
- Namias, J., 1964. « A Method to Detect Specific Causes of Consumer Complaints ». *Journal of Marketing Research* 1 (3), 63-68.
- Namias, J., 1974. *Applications of quantitative methods for business decisions*. St. John's University Press, New York.
- Naville, P., 2016 [1963]. *Vers l'automatisme social ? Machines, informatiques, autonomie et liberté*. Syllepse, Paris.
- Neumann, C., 2008. « La construction sociale d'une catégorie : les "automatismes de gestion" ». *Entreprises et Histoire* 52, 85-95.

- Ogien, A., 2010. « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie ». *Revue française de socio-économie* 1 (5), 19-40.
- Orwell, G., 2010 [1933]. *Dans la dèche à Paris et à Londres*. Ivrea, Paris.
- Osgood, C. E., 1952. « The Nature and Measurement of Meaning » *Psychological Bulletin* 49 (3), 197-237.
- Ovide. *Ars Amatoria*. Livre II.
- Paradeise, C., 2003. « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique ». In : Terssac, G. de (dir). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. La découverte, Paris, 41-49.
- Parsons, T., 1939. « The Professions and Social Structure ». *Social Forces* 17 (4), 457-467.
- Parsons, T., 1956. « Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations - I ». *Administrative Science Quarterly* 1 (1), 63-85.
- Passeron, J.-C., 2006. *Le raisonnement sociologique. Un espace non-poppérien de l'argumentation*. Albin Michel, Paris.
- Pepper, S. C., 1970 [1942]. *World Hypotheses: A Study in Evidence*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles.
- Pflieger, G., 2003. *Consommateur, client, citoyen : l'usager dans les nouvelles régulations des services de réseaux*. Thèse de doctorat, Ecole des Ponts ParisTech.
- Philonenko, G., Guienne, V., 1997. *Au carrefour de l'exploitation*. Desclée de Brouwer, Paris.
- Pigenet, M., 2005. « Les centres d'appels : premières explorations d'un nouveau territoire du salariat ». *Matériaux pour l'histoire de notre temps* 79 (1), 14-22.
- Pillon, T., Vatin, F., 2007 [2003]. *Traité de sociologie du travail*. Octares, Toulouse.
- Pinto, L., 1990. « L'invention du consommateur ». *Revue française de sociologie* XXXI (2), 179-198.
- Pinto, L., 1990. « Le consommateur : agent économique et acteur politique ». *Revue française de sociologie* XXXI (2), 179-198.
- Pollard, S., 1965. *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*. Harvard University Press, Cambridge.
- Posner, R. A., 1981. *The Economics of Justice*. Harvard University Press, Cambridge.
- Posner, R. A., 1986. *Economic Analysis of Law*. Little, Brown and Company, Boston-Toronto.
- Poupeau, F.-M., 1999. *EDF ou la permanence d'un « compromis républicain ». Le système de distribution électrique français entre État et collectivités locales, de la nationalisation à la mondialisation*. Thèse de doctorat de l'Institut d'études politiques de Paris.
- Poupeau, F.-M., 2001. « Libéralisation du service public et action publique locale. Le département dans la recomposition du système électrique français. » *Sociologie du travail* 43 (2), 179-195.
- Poupeau, F.-M., 2010. « Rentrer dans les bons tuyaux de l'organisation. Le sort du client domestique dans le processus de raccordement au gaz ». *Revue française de sociologie* 51 (4), 615-640.

- Profit, A., Picard, P., 2002. « Du projet Hermès à Transpac ». *Entreprises et Histoire* 29 (1), 41-46.
- Putnam, H., 1978. *Meaning and the Moral Sciences*. Routledge, London.
- Rambier, P., 1962. « L'emploi des ensembles électroniques de gestion dans l'Administration des Postes et des Télécommunications ». *La Revue Administrative* 88, 441-446.
- Reichheld, F.F., Sasser, W. E., 1990. « Zero Defections: Quality Comes to Service », *Harvard Business Review*, 105-111.
- Reinert, M., 1983. « Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte ». *Les cahiers de l'analyse des données VIII*, (2), 187-198.
- Reynaud, B., 2001. « “Suivre des règles” dans les organisations ». *Revue d'économie industrielle* 97 (4), 53-68.
- Reynaud, C., 1992. *Le mythe EDF. Naissance et résistance d'une bureaucratie*. L'Harmattan, Paris.
- Richins, M., 1983. « Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study ». *Journal of Marketing* 47 (1), 68-78.
- Rifkin, J., 2000. *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*. La découverte, Paris.
- Rilke, R. M., 1996 [1923]. *Elégies duinésiennes*. Imprimerie nationale, Paris.
- Robé, J.-P., 1995. « L'entreprise en droit », *Droit et société* 29 (29), 117-136.
- Robé, J.-P., 1997. « L'ordre juridique de l'entreprise », *Droits* 25, 163-177.
- Robé, J.-P., 2010. « L'entreprise comme institution fondamentale de l'échange marchand ». In : Hatchuel, A., Favereau, O., Aggeri, F., (dir). *L'activité marchande sans le marché ?* Presses des Mines, Paris, 91-110.
- Rolle, P., 1988. *Travail et salariat. Bilan de la sociologie du travail. Tome I*. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Rorty, R., 1984. « The Historiography of Philosophy: Four Genres ». In : Rorty, R., Schneewind, J. B., Skinner, Q. (dir). *Philosophy in History. Essays on the Historiography of Philosophy*. Cambridge University Press, Cambridge, 49-75.
- Ross, H. L., Littlefield, N. O., 1978. « Complaint as a Problem-Solving Mechanism », *Law and Society Review* 12 (2), 199-216.
- Rot, G., 2006. *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*. Octares, Toulouse.
- Roy, D., 2006. *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*. La découverte, Paris.
- Russell, B., 1991 [1919]. *Introduction à la philosophie mathématique*. Payot, Paris.
- Russell, B., 2008. « Call Centers: a Decade of Research ». *International Journal of Management Review* 10 (3), 195-219.
- Saint-Pierre, C., 1985. « Enjeux et défis du virage technologique en milieux de travail ». *Cahiers de recherche sociologique* 2 (3), 9-23.

- Scherkenbach, W. W., 1986. *The Deming Route to Quality and Productivity. Roadmaps and Roadblocks*. CEEP Press Books, Washington D. C.
- Searle, J. R., 1972 [1969]. *Les actes de langage. Essai de philosophie du langage*. Hermann, Paris.
- Searle, J. R., 1992 [1969]. *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Senger, J. M., 2004. *Federal Dispute Resolution: Using ADR with the United States Government*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Shaw, A. W., 1914. *The Automatic Letter Writer*. A. W. Shaw Company, Chicago.
- Sherman, R., 2007. *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. University of California Press, Berkeley – Los Angeles.
- Shewhart, W., 1931. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Van Nostrand Company, New-York.
- Siess, J., Hutin, S., 2005. « Présentation ». In ; Siess, J., Hutin, S., (dir.). « Le rapport des places dans l'épistolaire », *Semen* 20, 9-16.
- Silbey, S. S., 1984. « Who Speaks for the Consumer? Nader's *No Access to Law* and Best's *When Consumers Complain* ». *American Bar Fondation* (2), 429-457.
- Simmel, G., 1995 [1908]. *Le conflit*. Circé, Paris.
- Simmel, G., 1999 [1908]. « La détermination quantitative du groupe ». In : Simmel G. *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*. Paris, PUF, 81-161.
- Simon, H., 1951. « A Formal Theory of Employment Relationship ». *Econometrica* 19 (3), 293-305.
- Simondon, G., 1989 [1958]. *Du mode d'existence des objets techniques*. Aubier, Paris.
- Sismondi, J.-C.-L.-S. de, 1819. *Nouveaux principes d'économie politique, ou de la richesse dans ses rapports avec la population*. Delaunay-Treuttel et Wurtz, Paris.
- Skinner, Q., 1969. Meaning and Understanding in the History of Ideas. *History and Theory* 8 (1), 3-53.
- Smith, A., 1991 [1776]. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris, Garnier-Flammarion.
- Stark, D., 2009. *Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton University Press, Princeton.
- Steele, E. H., 1975. « Fraud, Dispute, and the Consumer: Responding to Consumer Complaints ». *University of Pennsylvania Law Review* 123 (5), 1107-1186.
- Strasser, S., 1989. *Satisfaction Guaranteed. The Making of the American Mass Market*. Smithsonian Institution Press, Washington-London.
- Strassman, P. A., 1978. « Office of the Future ». Non publié.
- Suchman, L., 1987. *Plans and Situated Actions. The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Suchman, L., 1993. « Centers of Coordination: A Case and Some Themes ». In: Resnick, L. B., Säljö, R., Pontecorvo, C., Burge, B. (dir). *Discourse, Tools, and Reasoning: Essays on Situated Cognition*. Springer-Verlag, Berlin, 41-62.
- Suignard, P., Kerroua, S., Peradotto, A., Largarde, D., Guenet, A.-L., Guillot, L., Antunes, L., Desplas, J., 2014. « Correction orthographique des réclamations clients ». *12^{es} journées internationales d'analyse statistique des données textuelles*, 617-627.
- Supiot, A., 2015. *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*. Fayard, Paris.
- Thévenot, L., 2006. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. La découverte, Paris.
- Thibaut, J., Walker, L., 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum, Hillsdale.
- Tiffon, G., 2009. *La création de valeur par le client. De la marchandise service à la théorie du néo-surtravail*. Thèse de doctorat, Université Evry-Val d'Essonne.
- Tiffon, G., 2013. *La mise au travail des clients*. Economica, Paris.
- Tiffon, G., Ughetto, P., Zarifian, P., 2013. « Relation de service, rapport social de service : quelle grille d'analyse ? ». *La nouvelle revue du travail* 2, <http://nrt.revues.org/759>.
- Tixier, P.-E. (dir), 2002. *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. La découverte, Paris.
- Tixier, P.-E., Mauchamp, N. (dir), 2000. *EDF-GDF. Une entreprise publique en mutation*. La découverte, Paris.
- Trépos, J.-Y., 1988. *La construction sociale des conflits de consommation*. Thèse d'Etat, Université Lille 1.
- Trépos, J.-Y., 1991 « contraintes et coûts d'investissement dans les réclamations écrites », *Revue Française de Sociologie* XXXII (1), 103-127.
- Trinh, S., Wieviorka, M., 1989. *Le modèle EDF*. La découverte, Paris.
- Troyer, L., Mueller, C. W., Osinsky, P. I., 2000. « Who's the Boss? A Role Theoretic Analysis of Customer Work ». *Work and Occupations* 27 (3), 406-427.
- Tullock, G., 1970. « Review of *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. By Albert O. Hirschman. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970. Pp. x + 162. \$6.95 ». *Journal of Finance* 25 (5), 1194-1195.
- Tustin, A., 1953. *The Mechanism of Economic Systems. An Approach of the Problem of Economic Stabilisation from the Point of View of Control-System Engineering*. Heinemann, London.
- Ughetto, P., 2006. « La relation de service au client : source inévitable de contrainte pour les travailleurs ? » *Relations industrielles* 61 (3), 490-512.
- Ughetto, P., 2013. « L'enjeu paradigmatique de la relation de service au sein de la sociologie du travail ». *La nouvelle revue du travail* 2, <http://nrt.revues.org/726>.
- Uhlig, R. P., Farber, D. J., Bair, J. H., 1979. *The Office of the Future. Communication and Computers*. North-Holland, New York.

- Vatin, F. (dir.), 2013 [2009]. *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*. Presses universitaires du Mirail, Toulouse.
- Vatin, F., 1987. *La fluidité industrielle. Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*. Méridiens-Klincksieck, Paris.
- Vatin, F., 1998. *Economie politique et économie naturelle chez Antoine-Augustin Cournot*. Puf, Paris.
- Vatin, F., 1999. *Le travail, sciences et société. Essai d'épistémologie et de sociologie du travail*. Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
- Vatin, F., 2007. « Introduction ». In : Vatin, F. (dir). *Le salariat. Théorie, histoire et formes*. La dispute, Paris, 11-25.
- Vatin, F., 2008. « L'esprit d'ingénieur : pensée calculatoire et éthique économique ». *Revue française de socio-économie* 1 (1), 131-152.
- Vatin, F., 2008. *Le travail et ses valeurs*. Albin Michel, Paris.
- Vatin, F., 2013. « Valuation as Evaluating and Valorizing ». *Valuation Studies* 1 (1), 31-50.
- Veblen, T., 1970 [1899]. *Théorie de la classe de loisir*. Gallimard, Paris.
- Veltz, P., 2000. *Le nouveau monde industriel*. Gallimard, Paris.
- Verdier, E., 1984. « La bureautique : néo- ou post-taylorisme ? ». In : Montmollin, M. de, Pastré, O. (dir). *Le taylorisme. Actes du colloque international sur le taylorisme organisé par l'Université de Paris-XIII. 2-4 mai 1983*. La découverte, Paris, 243-254.
- Verdier, E., 1985. *La bureautique*. Puf, Paris.
- Veyne, P., 1976. *L'inventaire des différences. Leçon inaugurale au Collège de France*. Editions du seuil, Paris.
- Von Mises, L., 1944. *Bureaucracy*. Yale University Press, New Haven.
- Von Mises, L., 1951. *Socialism. An Economic and Sociological Analysis*. Yale University Press, New Haven.
- Walras, L., 1874. *Eléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*. Corbaz & Cie, Lausanne.
- Warin, P. (dir), 1997. *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au cœur des réformes*. La découverte, Paris.
- Warin, P., 1992. « Décrire les conduites des usagers ». In : Chauvier, M., Godbout, J. T. (dir). *Les usagers entre marché et citoyenneté*. L'Harmattan, Paris, 121-135.
- Warin, P., 1993. « Les relations de service comme régulations ». *Revue française de sociologie* XXXIV, 69-95.
- Warland, R. H., Hermann, R. O., Willits, J., 1975. « Dissatisfied Consumers: Who Gets Upset and Who Takes Action ». *Journal of Consumer Affairs* 9 (1), 148-163.
- Weber, M., 1976 [1921-1922]. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*. Mohr Siebeck, Tübingen.
- Weber, M., 1986 [1892]. « Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'est de l'Elbe. Conclusions prospectives ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 65 (1), 65-69.

- Weber, M., 1995 [1922]. *Economie et société. Tome 1 : les catégories de la sociologie*. Agora, Paris.
- Weber, M., 2002 [1904-1905]. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Flammarion, Paris.
- Weber, M., 2013. *Sociologie du droit*. Puf, Paris.
- Weller, E., 1999. *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Desclée de Brouwer, Paris.
- Weller, J.-M., 1998. « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de littérature (1986-1996) ». *Sociologie du travail* 40 (3), 365-392.
- White, H., 1981. « Where do Markets Come From? ». *American journal of sociology* 87 (3), 517-547.
- White, P., 1927. *Scientific Marketing Management. Its Principles and Methods*. Harper & Brothers, New-York;
- Whyte, W. F., 1946. « When Workers and Customers Meet ». In: Whyte, W. F. (dir). *Industry and Society*. McGraw-Hill, New York, 123-147.
- Whyte, W. F., 1949. « The Social Structure of the Restaurant ». *American Journal of Sociology* 54 (4), 302-310.
- Whyte, W.F., 1948. *Human Relations in the Restaurant Industry*. McGraw Hill, New-York.
- Wiener, N., 1989 [1950]. *The Human Use of Human Beings. Cybernetics and Society*. Free Association Books, London.
- Williamson, O. E., 1976. « The Economics of Internal Organization: Exit and Voice in Relation to Markets and Hierarchies ». *The American Economic Review* 66 (2), 369-377.
- Williamson, O. E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New-York.
- Williamson, O., 1975. *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.
- Wittgenstein, L., 2014 [1953]. *Recherches philosophiques*. Gallimard, Paris.
- Wolff, L., Zunigo, X., 2010. « Parcours professionnels, expériences du déclassement et risque psychosocial. Les enseignements du questionnaire France Télécom ». *Séminaire annuel du CREAPT : le rôle de l'expérience dans les contextes de changement du travail*, 10-12 mai 2010.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., 2009 (1972). *The Evolution of Managerial Thought*. John Wiley and sons, New York.
- Yates, J., 1984. « Graphs as a Managerial Tool: a Case Study of Du Pont's Use of Graphs, 1904-1949 ». *Working Paper* (WP 1524-84), Alfred P. Sloan School of Management, MIT, Cambridge.
- Yates, J., 1989. « Information Systems for Handling Manufacturing and Marketing ». *Business and Economic History* 18 (2), 207-217.
- Yates, J., 1989. *Control through Communication. The Rise of System in American Management*. John Hopkins University Press, Baltimore-London.

Zarifian, P., 2001. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Liaison, Paris.

Zarifian, P., 2013. « Rapport social de service, client et valeur ». *La nouvelle revue du travail* 2, <http://nrt.revues.org/737>.

Glossaire des sigles et abréviations.

E : Energie.

T : Télécom.

BAL (Boîte Aux Lettres) : Applications de stockage et de circulation des réclamations.

DACT (Direction de l'Action Commerciale des Télécommunications – T) : Direction commerciale de la DGT.

DMT (E – T) : indice gestionnaire mesurant la Durée Moyenne de Traitement d'une réclamation.

DROP (E) – WAPITI (T) : BAL des réclamations orales à traitement différé.

GED (E) – HERMES (T) : BAL des courriers de réclamation.

M005/M009 (E) : Message concernant une réclamation en provenance des services de la Distribution.

NJS (Nombre de Jour de Stock) : Importance du stock de réclamations en attente évalué en nombre de jour de travail de résolution.

OMEGA (E) : Application servant aux échanges d'informations entre Energie et le distributeur de gaz.

PDL (Point De Livraison – E) : Numéro d'identification du compteur d'électricité du client.

RE : Responsable d'équipe.

RLP : Responsable Local de Processus.

RNP : Responsable National de Processus.

SGE (Service de Gestion des Echanges – E) : Application servant aux échanges d'informations entre Energie et le distributeur d'électricité.

SM (Soutiens Métiers – E et T) : Agents chargés d'appuyer les résolveurs lorsqu'ils rencontrent une difficulté.

SNC (Service National Consommateur – E et T) : 2^e niveau de traitement des réclamations.

TCS (Transaction Commerciale Sortante – E et T) : coup de téléphone passé au client.

UAT (Unité d'Assistance Technique – T) : Service technique des télécommunications.

UI (Unité d'Intervention – T) : Service technique des télécommunications.

– Annexe 1 –

Variable <i>Modalité de référence</i>		Values	Std. Err.	Value/SE	Odds Ratio	p	Significativité
Constante		1.122	0.113	9.948			
Catégorie professionnelle <i>Ouvrier</i>	Agriculteur	-0.172	0.335	-0.514	0.8420	0.6074	
	Artisan, commerçant et chef d'entreprise	0.482	0.270	1.783	1.6190	0.0745	*
	Cadre et profession intellectuelle supérieure	0.246	0.202	1.217	1.2790	0.2234	
	Chômeur	-0.041	0.055	-0.743	0.9600	0.4579	
	Employé	0.114	0.092	1.241	1.1210	0.2144	
	Inactif	-0.018	0.056	-0.318	0.9820	0.7505	
	Profession intermédiaire	0.098	0.104	0.942	1.1030	0.3467	
	Retraité	-0.041	0.058	-0.710	0.9600	0.4778	
Statut d'emploi	Chômeur	-0.041	0.055	-0.743	0.9600	0.4579	
	Inactif	-0.059	0.060	-0.987	0.9420	0.3237	
<i>Salarié</i>	Indépendant	-0.287	0.239	-1.203	0.7500	0.2288	
Age	15 - 24 ans	-0.282	0.090	-3.120	0.7540	0.0018	**
	25 - 39 ans	-0.047	0.062	-0.758	0.9540	0.4489	
	40-54 ans 55 ans et plus	-0.143	0.075	-1.906	0.8670	0.0566	*
Genre <i>Femme</i>	Homme	0.048	0.047	1.012	1.0490	0.3113	
Niveau de diplôme <i>Diplômé du secondaire</i>	Diplômé du primaire ou moins	-0.032	0.098	-0.322	0.9690	0.7473	
	Supérieur (filiales courtes)	-0.029	0.077	-0.372	0.9720	0.7098	
	Supérieur (1 ^{er} cycle)	0.044	0.058	0.761	1.0450	0.4462	
	Supérieur (2 ^e cycle)	-0.089	0.169	-0.525	0.9150	0.5996	
Difficulté à payer ses factures <i>Jamais ou presque</i>	De temps en temps	-0.142	0.055	-2.580	0.8680	0.0099	**
	La plupart du temps	-0.109	0.085	-1.279	0.8970	0.2009	
Langue maternelle différente <i>Non</i>	Oui, et cela me cause des difficultés	-0.261	0.225	-1.157	0.7710	0.2471	
	Oui, mais pas difficultés	-0.047	0.091	-0.513	0.9540	0.6078	

Estimation des paramètres du modèle logistique.

Parmi les enquêtés ayant rencontré un problème marchand : « j'ai réclamé » Oui/Non. Référence : Non.

Significativité : au seuil de 10 % [*], au seuil de 5 % [**], au seuil de 1 % [***]

– Annexe 2 –

Corpus de textes de marketing scientifique retenus pour textométrie (Chapitre 3).

- Bearden, W. O., Teel, J. E., 1983. « Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports », *Journal of Marketing Research* 20 (1), 21-28.
- Bell, S. J., Mengüç, B., Stefani, S. L., 2004. « When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2), 112-126.
- Brock, C., Blut, M., Evanschitzky, H., Kenning, P., 2013. « Satisfaction with complaint handling: A replication study on its determinants in a business-to-business context » *International Journal of Research in Marketing* 30, 319-322.
- Fornell, C., Bookstein, F., 1982. « Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory ». *Journal of Marketing Research* 19 (4), 440-452.
- Fornell, C., Wernerfelt, B., 1987. « Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis ». *Journal of Marketing Research* 24 (4), 337-346.
- Fornell, C., Wernerfelt, B., 1988. « A Model For Customer Complaint Management ». *Marketing Science* 7 (3), 287-298.
- Fornell, C., Westbrook, R. A., 1984. « The Vicious Circle of Consumer Complaints ». *Journal of Marketing* 48 (3), 68-78.
- Gilly, M. C., Gelb, B. D. « Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer ». *Journal of Consumer Research* 9 (3), 323-328.
- Hansen, S. W., Swan, J. E., Powers, T. L., 1996. « Encouraging “Friendly” Complaint Behavior in Industrial Markets Preventing a Loss of Customers and Reputation ». *Industrial Marketing Management* 25, 271-281.
- Henneberg, S. C., Gruber, T., Reppel, A., Ashnai, B., Naudé, P., 2009. « Complaint management expectations: An online laddering analysis of small versus large firms ». *Industrial Marketing Management* 38, 584-598.
- Homburg, C., Fürst, A., 2005. « How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach ». *Journal of Marketing* 69 (3), 95-114.
- Homburg, C., Fürst, A., 2007. « See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior Towards Customer Complaints ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, 523-536.
- Homburg, C., Fürst, A., Koschate, 2010. « On the Importance of Complaint Handling Design: A Multi-level Analysis of the Impact in Specific Complaint Situations ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 265-287.

- Kendall, C. L., Russ, F. A., 1975. « Warranty and Complaint Policies: An Opportunity for Marketing Management ». *Journal of Marketing* 39, 36-43.
- Luo, X., 2007 « Consumer Negative Voice and Firm Idiosyncratic Stock Returns ». *Journal of Marketing* 71 (3), 75-88.
- Luo, X., Homburg, C., 2008. « Satisfaction, Complaint, and the Stock Value Gap ». *Journal of Marketing* 72, 29-43.
- Maxham III, J. G., Netemeyer, R. G., 2002. « A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts » *Journal of Marketing* 66 (4), 57-71.
- Maxham III, J. G., Netemeyer, R. G., 2003. « Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling ». *Journal of Marketing* 67 (1), 46-62.
- Namias, J., 1964. « A Method to Detect Specific Causes of Consumer Complaints ». *Journal of Marketing Research* 1 (3), 63-68
- Orsingher, C., Valentini, S., de Angelis, M., 2010. « A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 169-186
- Resnik, A. J., Harmon, R. R., 1983. « Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach ». *Journal of Marketing* 47 (1), 86-97.
- Singh, J., 1988. « Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues ». *Journal of Marketing* 52 (1), 93-107.
- Singh, J., 1990. « Voice, Exit, and Negative Word-of-Mouth Behaviors: An Investigation Across Three Service Categories ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 18 (1), 1-15.
- Singh, J., Wilkes, R. E., 1996. "When Consumer Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates". *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (4), 350-365.
- Stephen, N., Gwinner, K. R., 1998. « Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (3), 172-189.
- Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekar, M., 1998. « Consumer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing » *Journal of Marketing* 62 (2), 60-76.
- Van Oest, R., Knox, G., 2011. « Extending the BG/NBD: A Simple Model of Purchases and Complaints ». *International Journal of Research in Marketing* 28, 30-37.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Horowitz, D. M., 2006 « A Voice From the Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (4), 514-527.
- Ward, J. C., Ostrom, A. L., 2006. « Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint ». *Journal of Consumer Research* 33 (2), 220-230.

– Annexe 3 –

Archives, documents et rapports (sélection).

« Service Central des réclamations », *Bulletin d'informations, de documentation et de statistique* 2, Ministère des PTT, Paris, Imprimerie Nationale, BHPT.

« “13” : aux petits soins du téléphone », *Messages* 304, 1981, FP.

« Accord négocié entre Energie et les associations de consommateurs », Energie, FP.

« Action de l'association ». *Bulletin de l'Association des Abonnés à l'Électricité de la région de Gannat* 2 (3), 1930, BNF.

« Argumentaire Gamme », Télécom, FP.

« ARTIC », AN, fonds ENSPTT, 20020187/34.

« Avis du Conseil National de la Consommation relatif au traitement des litiges dans les communications électroniques – NOR ECOC0600203 V 22 », CNC, 15 mars 2006.

« Cahier des Charges du Processus Traitement des Réclamations Clients », juin 2012, Energie, FP.

« Cahier des charges formation – “Règles juridiques nécessaires au traitement des réclamations” », Energie, 10 mars 2014, FP.

« Cinq années de dialogue entre les organisations de consommateurs et [Energie] », 1981, Energie, FP.

« Comment faire progresser FT avec les réclamations de ses clients », 1995, AN, fonds ENSPTT, 20020187/34.

« Comment il faut se servir du téléphone à Paris ». Publications de l'indicateur universel des PTT, Paris, 1925.

« Compte rendu benchmark logiciels », Télécom, FP.

« Consumer vs. businessman ». *The Deseret News*, 8 juillet 1973.

« FAQ : Qualité des écrits au Service Conso », Energie, 2014.

« Grèves de 1977. Instructions », Direction régionale de la Distribution IDF, Energie, FP.

« Guide Réclamations », version 13.1 du 09 octobre 2014, Energie.

« Historique Vantive », Télécom, FP.

« Ici, le service des réclamations », *Bulletin d'information des télécommunications d'Île-de-France* 3, 1976, 15-19, FP.

« Instruction du 21 janvier 1993 », AN, fonds ENSPTT, 20020187/34.

« L'activité du service des réclamations aux PTT », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 132, 1935, BHPT.

« L'informatique au PTT », Archive INA, reportage de l'émission *C'est la vie*, Antenne 2, 10 octobre 1983.

« L'usage des outils de la bureautique », Energie, note interne, mars 1983, FP.

- « La contestation des taxes téléphoniques », *PTT info* 588, 1987, BHPT.
- « La crise du téléphone », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 18, 1925, 87-91, BHPT.
- « L'amélioration des méthodes administratives. Seuls, le fayolisme et le taylorisme permettront de l'obtenir. » *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 23, juin 1925, 420-422, BHPT.
- « Le point sur l'expérimentation d'AGATE à l'agence d'Evry », Télécom, note interne, décembre 1983, FP.
- « Le service central de réclamations des P.T.T. », *L'Express du Midi*, édition de Toulouse, dimanche 20 janvier 1935.
- « Le service des réclamations et le rôle des surveillantes », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 70, 1929, BHPT.
- « Le traitement des réclamations des “clients particuliers” : ressenti des agents de terrain, pratiques actuelles et voies d'optimisation », *Energie*, mai 2006, FP.
- « Les bureaux-écoles téléphoniques en Allemagne », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 19, 1925, BHPT.
- « Les lettres de réclamation de la clientèle [Energie] Services : analyse de contenu et de discours », Direction des Etudes et Recherches, Décembre 1997, FP.
- « Les relations des opérateurs de télécommunication avec leurs clients grand public », SOFRES, 1999, BHPT.
- « Les Tables de Réclamations du Réseau Téléphonique de Paris », *Annales des Postes, Télégraphes et Téléphones* 11, 1922, BHPT.
- « Lettre de mission de la DPR : problèmes du 13 », AN, fonds Thery, 19870355/25.
- « Lettre du 8 juin 1982 », AN, fonds Aron, cote : 19860381/9.
- « Mail du 31/08/2001 », Télécom, FP.
- « Note à Monsieur Jean G. – personnelle confidentielle », *Energie*, 5 novembre 1980, FP.
- « Note aux abonnés à l'électricité de la région de Gannat », *Bulletin de l'Association des Abonnés à l'Électricité de la région de Gannat* (1)1, 1929, BNF.
- « Note GC-2829 », *Energie*, FP.
- « Note interne sur la création du service consommateur », Télécom, 1988, AN, cote : 19900155/3.
- « Plan de Performance du Processus TRE », février 2007, *Energie*.
- « Plan du discours de M. Gérard Longuet, ministre des PTT, lors de la conférence de presse “consommateur”, le 2 mars 1988 », AN, fonds Longuet, 19900155/3.
- « Processus Traiter les Réclamations. Le Processus », janvier 2008, Télécom, FP.
- « Programme GECCO. Note de cadrage du projet Réclamations », *Energie*, Division Particuliers et Professionnels, 2009, FP.
- « Projet d'entreprise des télécoms », Télécom, 1986, FP.
- « Rapport au comité interministériel des entreprises publiques », dit « Rapport Nora », avril 1967.

« Rapport de l'ingénieur en chef chargé de la D.O.T. Nord Est, 15 septembre 1976 », AN, fonds Thery, 19870355/25.

« Réponse de la direction du réseau IDF au cabinet du ministre, le 8 septembre 1982 », AN, fonds F. Aron, 19860381/9.

« Réponses aux réclamations. Notice à l'usage des receveurs », Secrétariat général des Postes, Télégraphes et Téléphones, Ministère du commerce et de l'industrie, 1928, BHPT.

« Satisfaction et réclamation », Energie, octobre 2011, FP.

« Service Central des réclamations », *Bulletin d'informations, de documentation et de statistique*, 2, Février 1935, Ministère des PTT, Paris, Imprimerie Nationale, BHPT.

« Une honte nationale. L'anarchie téléphonique », mémoire publié par l'Association des abonnés au téléphone, Texier, La Rochelle, 1909.

« Une méthode de gestion des abonnés, le quittancement élaboré », Energie, 1968, BNF.

Arama, V., 2015. « Chez Boulanger, la revanche de la "grosse connasse" ». *Le Monde*, 27 juillet 2015.

Bonaparte, N.-J., 1856. *Rapport sur l'exposition universelle de 1855 présenté à l'empereur par S.A.I. le prince Napoléon, président de la commission*. Imprimerie impériale, Paris, CNAM.

Campana, M., Jaubert, J., 1976. *La demoiselle du téléphone*. Delarge, Paris.

Crozier, M., 1986. « Victoire des consommateurs : les citoyens sont en mesure d'offrir aux administrations une collaboration réaliste ». *Le Monde*, 1^{er} juillet 1986, FP.

Direction générale, « Lettre d'orientation générale 1989-1990 », FP.

Direction générale, « Lettre d'orientation générale 1990-1991 », FP.

Favreau, B., 1996. *Georges Mandel ou la passion de la république*. Paris, Fayard.

Frayssinet, J., 1983. « Actualité de l'informatique administrative ». *La Revue administrative* 212, 190-193, BHPT.

GRESC, 1992. « Traitement des insatisfactions ». *Les cahiers du GRESC*, archives Télécom, FP.

La surveillante, « Le fonctionnement du téléphone vu par une surveillante », *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF*, n° 26, septembre 1925, 649-654.

Londres, A., 2010 [1930]. *Le juif errant est arrivé*. Arléa, Paris.

NBCCA, 1972. *Product Warranties: Business Guidelines to Meet Consumer Needs*. U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Nora, S., Minc, A., 1978. *L'informatisation de la société*. La documentation française, Paris.

Pierard, M., 1950. « Organisation du service téléphonique dans les administrations publiques ». *La revue administrative* 15, 312-315.

Pilloned, A., 1925. « Le service des dérangements dans les téléphones suisses (Extrait du Bulletin Technique des Télégraphes et Téléphones Suisses) ». *Revue des Téléphones, Télégraphes et TSF* 28, 813-834, BHPT.

Proust, M., 1920. *Le côté de Guermantes*. Gallimard, Paris.

- Rougier, E., 1927. *Le vade-mecum de la téléphoniste*. Publications de l'indicateur universel des PTT, Paris.
- Sapin, M., 1983. « La place et le rôle des usagers dans les services publics. Rapport au premier ministre ». La documentation française, Paris.
- TARP, 1976. « A National Survey of the Complaint-Handling Procedures Used By Consumers ». White House Office of Consumer Affairs, Washington, D.C.
- TARP, 1979. « Consumer Complaint Handling in America ». White House Office of Consumer Affairs, Washington, D.C.
- Wormser, G., 1975. « Témoignage ». In: Antoine, M., Barral, P., Favier, J., Guiral, P., Legendre, P., Michaud, H., Thuillier, G., Tudesq, A.-J., Tulard, J., Vidalenc, J. (Eds), *Origines et histoire des Cabinets des ministres en France. Actes du colloque consacré à l'histoire des cabinets ministériels tenu aux Sciences politiques*. Droz, Genève, pp. 83-92.
- Zeiss, C., 1910. « Objectifs photographiques : catalogue P.185 », fonds Marcel Bovis, CNAM. Cote : CNAM-MUSEE CM0.4-ZEI.
- Zerbib, D., 2001. « Service National Consommateur. L'ambassadeur de la relation client ». *Fréquences Télécoms* 156, BHPT.