

## **La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion.**

**Pénélope CODELLO-GUIJARRO<sup>1</sup>**

La communication se propose de traiter la question de la responsabilité sociale des entreprises de l'ESS (Economie sociale et solidaire) sous l'angle de la mise en œuvre de démarches qualité. En effet, nous n'aborderons pas ici la question de la RSE de manière directe. Notre communication se centre donc sur les démarches qualité, outil que nous considérons comme étant au service de la RSE.

En effet, les structures de l'ESS mènent depuis la fin des années 1990 des réflexions autour de la Qualité. Dans certains secteurs mêmes cette réflexion s'accompagne d'obligations ; l'on pense notamment à la parution de la loi du 2 janvier 2002 mettant l'accent sur certaines étapes de la relation structure-usager telles que l'accueil et la contractualisation du service. Dans le secteur des services aux personnes en particulier, avec le « Plan de développement des services à la personne » du 16 février 2005 en provenance du ministère de l'Emploi, du Travail et de la cohésion sociale, les structures se trouvent plus que jamais incitées à entreprendre une démarche qualité et à envisager à terme la certification.

Mettre en œuvre une qualité impose aux structures une réflexion sur leur organisation interne, sur les modalités de production de leur service et sur la relation-client. Sur cette base, nous voudrions aborder deux aspects paradoxaux. La qualité est à la fois porteuse d'une logique d'innovation sociale mais également est emprunte d'une forme de normalisation des pratiques qui nous semblent poser problème dans le champ de l'ESS<sup>2</sup>.

Nous voudrions montrer ici que les démarches qualité sont la plupart du temps associée à une « philosophie gestionnaire » aboutissant à des formes de rationalisation industrielle inadaptées à certains contextes, et notamment au champ de l'ESS.

Nous tenons à préciser un point par rapport à notre posture dans ce papier. Nos travaux n'ont jusqu'ici pas porté sur la question de la Qualité (en tant qu'outil de gestion à part entière). Mais, cette année, la préparation de cours de « Qualité dans les Organisations de l'économie sociale et solidaire »<sup>3</sup> m'a amenée à mobiliser mes travaux précédents dans le cadre d'une réflexion sur la Qualité. De fait, cette communication lance des « pistes de réflexion » autour de deux points. Une première partie me permettra de développer les enjeux de la démarche qualité, les leviers d'action qu'elle permet de mettre en œuvre. Mais, il s'agira également de montrer que les démarches qualité sont porteuses d'une contradiction entre deux processus : d'un côté la normalisation, de l'autre l'innovation.

La deuxième partie s'attachera à transformer cette contradiction en paradoxe en ce sens qu'il nous semble que les deux objectifs contradictoires peuvent trouver un compromis si la démarche qualité s'appuie sur un modèle particulier de rationalisation. En effet, à travers la notion de rationalisation de l'interaction, il nous semble possible de proposer aux OESS une voie permettant à la fois une forme de réification des pratiques (nécessaire à leur stabilisation) et une dynamique d'innovation (apportée par la discussion desdites pratiques en intégrant les savoirs de chacun).

### **1. LA QUALITE : LEVIER, PARADOXE ET ENJEU**

#### **1.1. Les démarches qualités : Un levier d'innovation organisationnelle et sociale**

Les exigences qualitatives des usagers et des clients et des structures-mêmes de l'ESS<sup>4</sup> font de la qualité un véritable avantage concurrentiel –entendu comme un champ proposant un service particulier-, et non plus une fatalité pesant uniquement sur les coûts de production d'un service.

---

<sup>1</sup> Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Marne-la-Vallée

OEP (Organisation et efficacité de la production)

<sup>2</sup> Mais pas uniquement. Nous pensons que la normalisation à outrance pose problème dès lors que l'on produit un service : la normalisation dégrade selon nous la relation de service.

<sup>3</sup> Licence professionnelle « Management des OESS », Université de Marne-la-Vallée

<sup>4</sup> Nous utiliserons ESS pour Economie sociale et solidaire et OESS pour les Organisations de l'ESS.

## L'ESS face à ses responsabilités

Pour l'entreprise, une démarche qualité peut devenir une opportunité "d'amélioration continue", et notamment des processus de travail : prévention (et non simple détection) des défauts, créativité dans le traitement des problèmes, intégration plus forte des services, évaluation du management, analyse de satisfaction interne et externe. Dans cette perspective, la démarche qualité devient un levier d'innovation organisationnelle et sociale.

En Europe, la réflexion développée par l'European Foundation for Quality Management (EFQM) témoigne d'une prise en compte de cette dimension en proposant la "mise sous qualité" de cinq facteurs de performance (leadership, GRH, gestion, stratégie, et process) et de quatre types de résultats (économiques, satisfaction des clients, satisfaction du personnel, impact sur la société).

Cependant beaucoup d'entreprises –tout secteur confondu pour le coup- ne recueillent pas les bénéfices attendus de leurs démarches de progrès. L'efficacité de la démarche qualité n'est pas garantie et la qualité n'a pas toujours les effets escomptés. Si certaines conditions ne sont pas remplies ou si des enjeux sont mal maîtrisés elle peut même avoir des effets contre-productifs.

La démarche ne s'arrête pas à la rédaction des procédures ni même à la certification, quand celle-ci est recherchée. Il s'agit d'un projet "permanent" exigeant un dispositif d'appui important. C'est cet aspect qui guide notre réflexion sur la qualité dans les organisations de l'ESS.

Mais la démarche qualité implique des efforts de la part des organisations<sup>5</sup>. Faire d'une démarche qualité un véritable levier de performance économique et d'innovation sociale, implique une refonte plus ou moins importante de l'organisation et la mise en œuvre d'une véritable démarche participative favorisant l'implication des salariés et la prise en compte des réalités du travail.

La question de la qualité dans les OESS subit la vision que les entreprises plus classiques y ont intégrée et qui ont abouti à une définition parfois incompatible avec le secteur de l'ESS. En effet, le souci de la qualité, n'est pas une préoccupation nouvelle, mais l'organisation taylorienne toujours contemporaine du travail en séparant les travaux de conception des travaux de réalisation, et en parcellisant les tâches à effectuer, en a progressivement modifié l'approche. Le souci de la qualité, qui relevait plus de la compétence et de la conscience professionnelle ("l'amour du travail bien fait"), s'est alors formellement transféré vers la maîtrise ou le contremaître, même si le salarié a parfois la possibilité d'y porter attention.

La complexification progressive des services et des processus et le coût croissant de la non-qualité, ont fait ensuite naître le concept d'assurance qualité. Il vise à s'assurer de la qualité d'un produit avant sa fabrication, par un contrôle a priori (ou préétabli). C'est une logique de qualité attendue et non plus de qualité constatée. Cette démarche s'est progressivement appuyée sur l'utilisation de documents récapitulant les questions pertinentes, tenant compte de l'expérience pour définir le "préétabli". C'est la voie de la normalisation qui s'est ainsi ouverte et qui gagnera à ne pas perdre de vue notamment pour ce qui nous intéresse ici (les OESS) qu'au départ était l'attachement du professionnel à la qualité du travail.

Cette évolution de l'approche de la qualité n'est sans doute pas achevée. Des exigences nouvelles se structurent progressivement. Ainsi, la qualité d'un processus de production d'un bien ou d'un service ne peut ignorer la qualité des conditions de travail des salariés. Des enjeux nouveaux, qui dépassent le seul cadre de l'entreprise, tendent à être mieux pris en compte comme la contribution de l'entreprise dans les domaines économiques, sociaux, éthiques et environnementaux.

La démarche qualité apparaît alors comme élément unificateur : il s'agit de "L'ensemble des principes et des méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût" (AFCERQ).

Cette démarche "qualité totale" marque une rupture avec les modèles normatifs précédents. Elle suppose de responsabiliser tous les acteurs de l'entreprise dans la perspective d'une optimisation constante des processus de travail : prévention (et non simple détection) des défauts, créativité dans le traitement des problèmes, intégration plus forte des services, évaluation du management, analyse de satisfaction interne et externe. Dans cette perspective, la démarche qualité peut-être source d'innovation organisationnelle et sociale. Cela implique, notamment, une refonte plus ou moins importante de l'organisation (implication de chaque fonction pendant toute la production du service, « approche client »...).

---

<sup>5</sup> Efforts qui nous semble-t-il ne sont pas encore assez présent dans les stratégies des OESS.

## L'ESS face à ses responsabilités

Mais la qualité renvoie quoi qu'il en soit toujours aux deux aspects : normalisation et amélioration continue ne sont jamais totalement déconnectés l'un de l'autre – la normalisation semblant en outre poser un problème majeur dans le cadre de l'ESS.

### 1.2. Une contradiction apparente

La qualité est «l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs» d'après la définition de la commission française de normalisation en 1978. Cette notion globale intègre les deux aspects qui nous intéressent.

D'une part, la démarche qualité est l'ensemble des actions visant l'amélioration et la gestion de la qualité. Elle a pour but de faire évoluer l'organisation pour réaliser les meilleures prestations en matière de produits et services, tout en faisant progresser l'ensemble du personnel. Il s'agit de promouvoir la qualité dans et hors de l'entreprise.

D'autre part, la certification rassemble l'ensemble des normes ISO et permet aux donneurs d'ordres de se doter de moyens d'évaluation sur la fiabilité des processus et des produits des fournisseurs. Ces normes de certification accompagnent l'assurance-qualité et contribuent à développer un modèle universel, tous métiers et tous pays, pour constituer un langage commun de l'Assurance Qualité. La certification est la démarche par laquelle "l'aptitude du système à garantir la qualité exigée" est certifiée par un organisme indépendant.

La confusion peut donc encore exister entre **certification et qualité**. Ce n'est pas parce qu'une entreprise, ou une activité d'une entreprise, est sous assurance-qualité que les services qu'elle rend sont ou non de qualité. Ou encore, lorsqu'une entreprise met en place une démarche qualité, elle peut le faire à titre de réorganisation interne de son entreprise, sans pour autant désirer obtenir la certification au terme de sa démarche.

A ce titre, les normes qualité évoluent et tentent de s'adapter aux différents contextes. Par exemple, la nouvelle version des normes ISO 9000 (en 2000) se veut à la fois plus rigoureuse, mieux adaptée aux petites entreprises et prend en compte les multiples critiques apportées aux normes antérieures (accent sur les procédures plutôt que sur les résultats, faible prise en compte du management et de la gestion du personnel, etc.). Cela dit, elle est exigeante pour les TPE/PME qui n'ont pas toujours les moyens de satisfaire immédiatement tant d'exigences (comme la maîtrise des processus internes et externes) et de piloter un système complexe ou lourd (suivis statistiques, analyses, traçabilité, etc.). Ces limites sont d'ailleurs typiquement rencontrées dans les OESS.

### 1.3. Des enjeux évidents pour l'ESS

L'efficacité de la démarche qualité n'est pas garantie et la qualité n'a pas toujours les effets escomptés. Si certaines conditions ne sont pas remplies, il est tout de même intéressant de poser les enjeux inhérents aux démarches qualité (sans prétendre ici à l'exhaustivité).

- **L'amélioration continue : entre normes et innovation**

Nous sommes convaincue que les OESS ont besoin de développer une logique d'amélioration continue. Pour se faire, il s'agit à la fois de normaliser les procédures tout en permettant les innovations sociales. L'enjeu central est donc ici de bien doser ces deux éléments. En effet, d'un côté, une exigence de normalisation trop forte peut conduire à une rigidité de l'organisation allant à l'encontre des objectifs d'innovation (procédures pesantes, lourdeur administrative, contrôle excessif, multiplication des formes de prescription). De l'autre, l'innovation a besoin de s'appuyer sur certains aspects réifiés pour les dépasser, les améliorer. En cela, l'innovation suppose souplesse organisationnelle et autonomie. L'amélioration continue exige donc réflexion collective, diagnostic partagé, et décloisonnement<sup>6</sup>.

- **Les modalités de réalisation du travail, et la qualité de vie au travail**

La réflexion sur le processus de production du service ne suffit pas. Les effets des démarches qualité sur l'organisation du travail et sur chaque salarié doivent être traités. Les salariés ont une représentation de ce qu'est un travail de qualité. Il tient généralement compte des contraintes liées à

---

<sup>6</sup> Dans cette communication, nous n'aborderons pas ces trois éléments que nous avons développé dans la thèse. Codello-Guijarro P., *Vers un management associatif : une analyse par la professionnalisation de la relation de service*, LISE-CNRS/CNAM, Paris, oct. 2004

## L'ESS face à ses responsabilités

chaque poste de travail et permet de s'interroger sur l'organisation du travail à l'échelle du collectif de salariés. C'est la prise en compte régulière de ces réalités qui permet de faire évoluer la norme, ou ses modalités de mise en œuvre, et d'éviter les risques inhérents à une intensification du travail ou à une rigidification excessive de la prescription.

- **L'apprentissage organisationnel**

L'objectif d'amélioration continue implique une dynamique d'apprentissage collectif (Hatchuel, 1994, 1996) où sont mis à jour non seulement les "défauts qualité", mais les dysfonctionnements organisationnels et leurs causes ainsi que les savoirs pratiques ou d'expérience des salariés.

Régler les problèmes de qualité c'est agir sur des dysfonctionnements parfois profonds, apprendre à collaborer au sein d'un service et surtout entre services, et créer de l'intercompréhension via l'analyse collective des "défauts" ou des sources de dysfonctionnements.

- **Un aspect souvent oublié dans l'ESS : les enjeux en termes de retombées économiques de la démarche**

Si elle permet de diminuer les coûts de production, la qualité peut permettre de diminuer les prix, d'augmenter la part de marché, de préserver l'emploi, d'augmenter les salaires et les investissements. Evaluer les liens de causalité directs entre la démarche qualité et les retombées économiques est difficile, mais essentiel : la pertinence et la légitimité du système qualité en dépendent. Ces enjeux nous semblent importants dans le cadre de l'ESS car ils permettent une internalisation des externalités positives de type « création d'emploi, augmentation des salaires ».

La maîtrise de ces enjeux n'est pas acquise au départ, le système de normes (ISO ou autres) n'impliquent pas automatiquement l'atteinte des objectifs. Il faut encore que la démarche permette une véritable appropriation des nouvelles règles productives par les formes de construction du service et d'organisation du travail. C'est cette réflexion que nous voudrions poursuivre dans la deuxième partie.

## 2. LA DEMARCHE QUALITE DANS L'ESS : ENTRE REIFICATION ET INNOVATION

La démarche qualité même si elle ne se fixe pas comme objectif l'obtention d'une norme qualité est de toute façon liée à un processus de rationalisation. En effet, pour produire un service de qualité, il est tout d'abord nécessaire de l'analyser (le mettre à plat), de faire le bilan des bonnes pratiques et des pratiques à améliorer. Dans les deux cas, il s'agit de formaliser les pratiques pour pouvoir les reproduire et les améliorer en permanence. Les OESS - comme toute organisation d'ailleurs - sont donc confrontées à la question de la rationalisation. Mais encore une fois, l'idée est de trouver le bon compromis entre rationalisation et innovation.

### 1.1. Une première piste de rationalisation : la rationalisation professionnelle

Jean Gadrey oppose deux stratégies de "*rationalisation industrielle*" et de "*rationalisation professionnelle*" (*op. cit.*) de production des services. La première vise à aligner, autant que possible, la production du service sur une forme de production industrielle. Elle " *vise à concevoir et à organiser la production de services professionnels formatés en 'quasi-produits', à standardiser autant que possible le travail professionnel, à réaliser ainsi des gains de productivité importants et mesurables, en faisant jouer par ailleurs aux technologies nouvelles (et en particulier au développement d'applications informatiques) un rôle central* (Gadrey, 1994, p. 186). Dans ce cas, l'on résout le problème de l'évaluation de la qualité en réduisant le service à un "quasi-produit" dont les caractéristiques sont observables et mesurables immédiatement et parfaitement stables dans le temps. L'exemple le plus courant est celui de la restauration rapide (Combes, 2002), dont les menus s'affichent avec réalisme et l'achat s'apparente à celui d'un bien. Mais si cette "industrialisation" du service réduit l'incertitude, elle n'en est pas moins associée à un service standardisé, peu adaptable à la personnalisation des services, caractéristiques centrales des OESS.

Au contraire, J. Gadrey associe une deuxième stratégie de "*rationalisation professionnelle*" à l'innovation et aux services complexes. Elle " *vise [pour sa part] à rendre plus précises et plus systématiques la typification des cas, la formalisation des méthodes correspondantes et leur décomposition en 'routines', afin de faire progresser l'efficacité (à la fois au sens de gain de temps et de la qualité de la réponse) des procédures de travail professionnel. Mais elle n'associe pas à une gamme de cas une gamme de consignes opératoires prescrites mécaniquement*" (Gadrey, 1994, p.186-

## L'ESS face à ses responsabilités

187). Elle repose donc essentiellement sur une capitalisation de l'expérience réalisée entièrement par des "professionnels".

Ainsi, la restauration gastronomique propose un service où la compétence des professionnels – le cuisinier, le serveur, le sommelier – est à la base de la confiance, en même temps que divers dispositifs – guides, articles dans la presse – destinés à garantir la réputation du restaurant (Combes, 2002, p.6). De même, les personnes à la recherche de conseils financiers vont trouver dans l'organisation bancaire, un "*professionnel*" capable de leur prodiguer un conseil personnalisé (*ibid.*) sur la base d'un service en partie standardisé (produits financiers etc.).

Dans le premier cas, la confiance des clients repose sur le produit ou le quasi-produit comme s'il s'agissait d'un bien. Cette première stratégie vise en fait à contenir la relation de service dans des dimensions raisonnables, à la faire fonctionner peu ou prou comme dans une organisation industrielle "traditionnelle".

Dans le second, elle repose sur le groupe professionnel, sur ses capacités de jugement et ses compétences attestées par des diplômes et sur son expérience professionnelle ou celle capitalisée par d'autres groupes professionnels. Ici, la stratégie repose sur la relation de service-même : c'est bien d'elle dont dépendent la définition et la production du service, ainsi que l'instauration de la confiance. Les "*routines*" construites par des professionnels n'entament pas la responsabilité qui leur est confiée. C'est bien entendu cette deuxième piste qui constitue la base de notre réflexion. La rationalisation professionnelle pose les bases de la recherche d'un compromis entre normalisation et innovation. En effet, la mise en exergue de pratiques et de méthodologies communes d'intervention permet de stabiliser le service rendu et de le définir pour un temps. Mais, si cette approche est centrale pour notre raisonnement, elle nous semble pourtant incomplète. En effet, elle ne nous informe pas sur la démarche à mettre en œuvre, ni sur les acteurs, aux compétences ou modalités sur lesquels elle s'appuie.

## 2.2. La démarche qualité dans l'ESS : la rationalisation de l'interaction

Marie-Christine Combes montre que "*les tentatives de conciliation entre qualité d'une part, efficacité et rentabilité, d'autre part sont très diverses* (Combes, 2002, p.8). En s'appuyant sur les différents rapports d'analyse des CEP, elle montre que les entreprises font des tentatives diverses pour dépasser ce dilemme. "*Certaines entreprises en font parfois peser le poids sur les salariés, notamment dans les très petites entreprises ou dans les structures associatives*" (*ibid.*).

Plus ou moins avancée selon les branches professionnelles qu'elle a analysées, la rationalisation de l'interaction est une stratégie globale de définition et d'amélioration du service.

En premier lieu, il s'agit "*d'une politique commerciale qui vise avant tout à développer les occurrences de contacts avec les clients*" (*op. cit.*, p.8). En second lieu, "*la rationalisation de l'interaction est également une politique de produit : elle mise sur la conception d'objets, de produits, de modules qui pourront être combinés, adaptés, modifiés rapidement au moment de la prestation de service*" (*ibid.*). C'est enfin une "*politique d'organisation [qui] vise à assister par tous les moyens possibles les salariés en contact avec les clients*" (*ibid.*).

- **Des outils pour interagir avec le marché**

Une des formes d'interaction avec le marché est basée sur la stratégie de "*maintien du réseau d'accueil*" qui constitue un avantage concurrentiel central dans l'ESS à travers notamment la question de la « proximité des services » avec les usagers-clients. Mais, l'auteure mentionne d'autres formes d'interactions avec le marché. En effet, il s'agit de toutes les formes de contact qui entourent la construction d'un service et qui peuvent donner des informations sur le marché, sur le client. En fait, cette interaction avec le marché se joue à tous les niveaux : négociation du service, financement, réalisation et évaluation.

L'interaction avec le marché constitue une forme de veille socio-économique permanente en ce sens qu'elle permet la diffusion continue d'informations sur le marché (satisfaction, évolution des besoins etc.). Combes note à ce titre que les salariés sont centraux dans ce jeu d'interactions car ce sont eux qui

## L'ESS face à ses responsabilités

sont chargés de la circulation voire de l'analyse de toute cette information concernant la clientèle : l'enjeu est de parvenir à prévoir les interactions futures en intégrant les différentes évolutions.

Cette logique d'interaction avec le marché est basée sur une capitalisation des connaissances du marché issue non seulement des outils marketing classiques, mais également de l'expérience des salariés eux-mêmes, de leur maîtrise des réactions de la clientèle, de leurs expérimentations spontanées des différentes conduites à tenir, etc.

Mais "*de la lecture des CEP (Contrat Emploi Prospective), on peut déduire que peu d'entreprises sont arrivées à une telle intégration de l'information*" (Combes, 2002, p. 10) même si c'est le but que toutes poursuivent.

Il s'agit selon nous d'un enjeu central dans les OESS en ce sens que le client-usager étant au centre du service, il est primordial de pouvoir suivre l'évolution de ses besoins. Ceci nous renvoie d'ailleurs à une autres des caractéristiques centrales des OESS qui est de répondre aux enjeux de société et donc de coller à ce « marché » en perpétuelle évolution.

- **Des outils d'ingénierie du service**

Rationaliser l'interaction c'est également prévoir et préparer à l'avance le service et la forme que prendra sa prestation, "*pour être en mesure de proposer un service sophistiqué et personnalisé tout en réduisant le coût*" (op. cit., p.10). Dans ce cadre, il s'agit de mentionner l'importance de tous les acteurs et de toutes les composantes de l'organisation dans le processus de prestation de service. En effet, si les acteurs (salariés ou bénévoles) du "*front office*" sont centraux dans l'ESS parce qu'ils sont en contact direct avec la clientèle, "*la prestation ne doit pas reposer uniquement sur [leurs] épaules*" (ibid.). En arrière plan, le "*back office*" conçoit les modalités, les agencements et les articulations du service, susceptibles d'être articulés au moment du contact avec le client. Ses interventions se développent donc en partie indépendamment du contact direct mais néanmoins entièrement orientées vers l'interaction avec le marché.

Cette forme de rationalisation sert les objectifs de la démarche qualité. En effet, elle rappelle l'importance des activités de conception et donc implique un travail de définition, stabilisation, formalisation des pratiques – un véritable travail d'« ingénierie ».

- **Des outils pour coordonner les interactions**

Le développement de l'interaction avec le marché et celui de la politique produit "*supposent enfin une organisation sans faille, qui assiste les agents en contact avec les clients*" (op. cit., p.10). Toute l'organisation converge ainsi vers l'interaction, la mise à la disposition des salariés non seulement des informations, des outils (parfois pré-formatés) dont ils ont besoin, mais aussi des règles de conduite et de principes d'action qui leur permettent de conduire l'interaction dans une "*autonomie soutenue de toute part*" (ibid.) et qui garantissent la stabilité de la prestation.

Plusieurs outils technologiques existent pour mettre en œuvre ce genre de stratégie. Combes (Combes, 2002) rappelle l'utilisation de bases de données sophistiquées, de systèmes d'échanges de données ou de réservation permettant de trouver immédiatement l'information dont les salariés au contact ont besoin.

Néanmoins, cette stratégie de rationalisation de l'interaction ne peut se contenter d'appuis de types technologiques. En effet, les ressources ne sont pas seulement techniques mais aussi humaines. Pour que la réalisation du service ne repose pas entièrement sur la compétence d'un seul, le salarié en contact avec le client doit pouvoir mobiliser la ou les compétence(s) adaptée(s) à la demande dudit client au moment où il en a besoin. Ainsi "*assurer la disponibilité de ces compétences variées et la possibilité de leur mobilisation en fonction des besoins fait partie d'une organisation du travail d'autant plus précise que l'interaction doit être souple*". Il s'agit de pouvoir s'appuyer sur un autre

## L'ESS face à ses responsabilités

membre du groupe, disposant de l'information ou de la compétence nécessaire et ce, à tout moment de la prestation. Le groupe renvoie à l'organisation entière<sup>7</sup>.

Enfin, dans le cadre de cette stratégie organisationnelle, des règles concernant la conduite de l'interaction sont transmises aux salariés et leur permettent d'ajuster leur comportement. Il est question ici de résoudre un des problèmes majeurs des organisations de service qui consiste à ce que les salariés assurent non seulement la qualité du service mais maintiennent ce que F. Eymard-Duvernay appelle la "réputation et la "qualification" de l'entreprise (Eymard-Duvernay, 1994). "Il faut faire en sorte que les salariés assurent la prestation de manière homogène, fiable et stable, tout en restant 'naturels', et autonomes dans leur action immédiate", ajoute Marie-Christine Combes (Combes, 2002, p.14). Pour cela, la prescription hiérarchique ne suffit pas ; elle est notamment difficile à manier en présence du client. Il faut donc transmettre des principes de conduite et d'action qui soient acceptés par les salariés, au point de devenir naturels. Se pose ici notamment la question d'intégrer les « valeurs » des OESS dans les moyens mis en œuvre dans l'accueil des usagers-clients.

En outre, dans certains cas, la relation établie avec les clients peut être fortement instrumentée et ne correspond en rien avec ce qui est recherché dans l'ESS : "c'est ainsi que les télé-opérateurs des centres d'appels voient défiler sur leur écran les questions à poser, les argumentaires commerciaux à développer, les formules de politesse à employer. Un tel guidage, tout en assurant l'homogénéité et la fiabilité du contact, peut aller à l'encontre du naturel recherché quand il n'intègre pas l'humanité de la relation" (op. cit., p. 11).

La tentation d'instrumenter totalement la relation paraît en effet contradictoire avec la relation de service telle qu'on la conçoit dans l'ESS et qui peut se retrouver dans la définition proposée par E. Goffman (Goffman, 1969) et reprise par P. Ughetto : "L'expertise, (du côté du prestataire), et la libre décision de faire appel à cette expertise (du côté du client), tout en maintenant avec le spécialiste le présupposé d'une commune dignité de la personne, sont donc à l'origine de l'assimilation par Goffman du modèle professionnel et de celui de la relation de service" (Ughetto, 2001, p.11).

La marge est donc étroite entre une instrumentation de la relation transformant le service en un *quasi-produit* qui réifie le client, et une prise en charge instrumentée de la relation humaine avec le client. Dans son analyse des CEP, Marie-Christine Combes note d'ailleurs que "lorsque la rationalisation de l'interaction avec le client traduit avant tout un souci de productivité et de rentabilité, elle aboutit à une relation déshumanisée et se heurte à l'exigence de qualité de service revendiquée alors par les salariés eux-mêmes". Elle ajoute que ceux-ci deviennent même parfois les porte-parole du client "contre" l'organisation et font les frais d'une situation particulièrement stressante.

De fait, l'analyse de la rationalisation de l'interaction doit prendre en compte les finalités de la relation de services définies par l'organisation.

## CONCLUSION

Cette communication lance des pistes de réflexion sur cette question de la Qualité qui devient un enjeu central dans les ESS. La Qualité constitue pour nous un vecteur de changement dans les OESS en ce sens qu'elle les oblige à une réflexion interne sur les modes de production du service. La Qualité impose un travail sur l'évaluation des pratiques professionnelles dans un champ d'activité qui souffre parfois d'une représentation négative (non-professionnalisme, bidouillage, amateurisme). C'est selon nous l'occasion de rendre compte de pratiques socio-économiques innovantes mais également de faire un bilan de ces pratiques pour les améliorer et faire en sorte qu'elles collent toujours aux besoins de la société.

---

<sup>7</sup> L'on retrouve en filigrane la notion de compétences collectives que nous ne pouvons aborder ici. Codello-Guijarro P. (2004), La gestion par les compétences collectives : source de performance dans les associations ?, XV<sup>ème</sup> AGRH, Montréal, septembre

**BIBLIOGRAPHIE**

**Codello-Guijarro P.** (2004), La gestion par les compétences collectives : source de performance dans les associations ?, *XV<sup>ème</sup> AGRH*, Montréal, septembre.

**Codello-Guijarro P.** (2004), Le management associatif : La mise en œuvre de communautés de pratiques ?, *XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AISLF*, Tours (France), juillet 2004.

**Combes Marie-Christine** (2002), *La compétence relationnelle : une question d'organisation*, colloque GIP-MIS "Compétences : règles collectives et compromis sociaux", 26 octobre, p. 1-27.

**Gadrey J.** (1994), La modernisation des services professionnels – Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle, *Revue Française de sociologie*, XXXV, pp. 163-195

**Gadrey J.** (1994), "Les relations de service et l'analyse du travail des agents", *Sociologie du travail*, n°3, pp. 381-38

**Hatchuel A.** (1994), "Apprentissages collectifs et activités de conception", *Revue française de Gestion*, n°99, 1994, pp.109-120.

**Hatchuel A.** (1996), "Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription", in Terssac G.(de), Friedberg E., *Coopération et conception*, Toulouse, Ed. Octarès, pp.102-121