

Caveat

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

La SNCF n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

En ce moment où je vois ce travail aboutir, ma pensée va vers ceux qui ont permis à cet instant de se réaliser. A ceux qui, pendant les moments les plus difficiles de ce parcours de recherche m'ont soutenu et encouragé, j'exprime ma profonde reconnaissance.

Mes vifs remerciements s'adressent tout d'abord à mon Directeur de thèse, le professeur Luc Marco. Il a été le plus grand contributeur à ma formation académique et intellectuelle. Je lui dois l'enthousiasme qui m'anime aujourd'hui pour la recherche. Je le remercie pour son écoute, sa disponibilité, son humilité et ses conseils précieux et avisés à la hauteur de ses compétences et de ses réelles qualités humaines.

Ils s'adressent aussi à Madame Stefka Mihaylova qui a codirigé cette recherche avec bienveillance et n'a cessé de prodiguer ses encouragements. Ses conseils sur la démarche empirique et sur les problèmes éthiques rencontrés lors de l'enquête de terrain, ainsi que son soutien moral, m'ont été d'une aide fondamentale.

Ils s'adressent également au professeur Yvon Pesqueux et au professeur Thierry Jolivet pour avoir accepté la lourde tâche d'évaluer ce travail de recherche.

Je remercie également le professeur Alain Kokosowski qui a assuré avec patience la direction de mon mémoire majeur du master recherche à l'UVSQ, et sans qui les intuitions sur la compétence n'auraient pu voir le jour. Je le remercie aussi pour avoir accepté de participer au jury de cette thèse.

Je remercie également Monsieur Robert Noumen qui a aimablement accepté d'être membre du jury.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Olivier Martin-Durie, directeur R&D de l'Université du Service SNCF et Monsieur Yannick Jouannin, PDG de Nomia Conseil. Sans eux, ce travail n'aurait probablement pas vu le jour. Leur détermination, leur confiance, leurs conseils pertinents, leur regard opérationnel critique ont guidé ce travail jusqu'au bout. Je les en remercie tout particulièrement.

Je tiens, tout particulièrement, à témoigner une vive reconnaissance à tous les interlocuteurs de la SNCF qui ont accepté de participer à cette expérience. Je voudrais insister sur la chaleur de l'accueil, la disponibilité et la gentillesse de l'ensemble des acteurs que j'ai pu côtoyer tout au long de ce travail.

Je voudrais aussi remercier l'ensemble des membres du Laboratoire CEPN pour leur aide et soutien constant tout au long de ce travail de thèse. Je remercie plus spécialement les membres de l'axe 2 « Dynamiques des Institutions et des Marchés » pour la richesse de nos échanges et leur soutien sans faille. Je leur sais gré de leurs efforts.

Ma grande gratitude va à Inès, ma chère compagne, pour son indéfectible soutien moral, sa patience et ses encouragements. Elle a été omniprésente dans ce processus de thèse. Elle m'a consolé, supporté et aidé à retrouver la force d'aller de l'avant pendant les moments de doute et de solitude. Je n'oublierai jamais son écoute permanente, ses conseils précieux et sa longue relecture de ce travail. Aucun mot ne peut retranscrire la reconnaissance que je lui témoigne, alors je lui dis tout simplement merci de tout cœur !

Je renouvelle toute mon amitié et ma sympathie à ceux qui m'ont accordé du temps et m'ont témoigné un soutien constant dans ce long travail de recherche. Merci tout spécialement à Mondher et Majed pour leurs relectures dans l'urgence. Aussi un grand merci à Mouna, Amel, Véronique, Aboul-khayr, Fabrice, Wafa, Seydou, Corinne, Kais, Hubert, Nathalie, Yūka et Léonard.

Je ne saurais terminer ces remerciements sans citer ma famille et mes parents. Cette thèse n'aurait pas abouti sans les encouragements et la tendresse qu'ils m'ont offerts. Je les remercie pour leur patience et compréhension ; Partager les turpitudes d'un doctorant n'est pas chose facile.

Enfin, une dernière pensée à Haron et Mariah.

A la mémoire de ma grand-mère

A mes parents

A Inès

Résumé de la thèse

La dimension implicite forme un volet primordial d'appréhension des organisations. Les relations de service représentent un terrain fécond pour son traitement. Au sein de ces relations, la place du tiers dans l'activité de l'agent en *coaction*, interroge tout singulièrement les compétences mobilisées. L'activité de l'agent, quant à elle, interroge particulièrement sa culture. Compétence et culture deviennent alors deux concepts dialectiques en interaction. L'objet de cette thèse est d'analyser en profondeur cette dialectique *in situ*. Adoptant une approche cognitive et une posture socioconstructiviste, une étude qualitative auprès d'Agents en Contact avec la Clientèle (ACC) de la SNCF a été menée afin de répondre à cette problématique. Pour ce faire, ont été conduits des entretiens semi-directifs ainsi qu'une étude ethnométhodologique, suivis d'une enquête « confirmatoire » via des *focus group* (des groupes miroirs). Les résultats de cette recherche nous montrent qu'en situation, une sorte de culture *située* émerge via la compétence située et distribuée ; que cette culture située suit un mouvement en spirale entre l'implicite et l'explicite ; que cette culture située représente aussi un élément essentiel dans l'architecture de la compétence et que la compétence distribuée se développe notamment dans une organisation conçue comme une culture (métaphore de la culture).

Mots-clés :

Dimension implicite – cognitivisme – situationnisme – culture située et distribuée – spirale de la culture – compétence distribuée – architecture de la compétence – relation de service – SNCF.

Abstract of the thesis

The implicit dimension is a key component to the understanding of organizations. Indeed, service relationships are the fertile ground to its analysis. Within these relationships, the role of third parties, in the activity of the agent in *co-action*, questions especially the mobilized competence. The agent activity, in turn, explores his/her culture in particular. Culture and competence become two interacting dialectical concepts. The aim of this thesis is to analyze in depth this dialectic *in situ*. Adopting a social constructivist posture and a cognitive approach, a qualitative study with Agents in Touch with Customers (ACC) of the SNCF was carried to address this issue. For this purpose, we based our analysis on semi-structured interviews combined with an ethnomethodological study, followed by a “confirmatory” survey via focus groups (mirror groups). The results of this research show us that, in situation, a sort of *situated* culture emerges through the situated and distributed competence; and that this situated culture follows a spiral movement between the implicit and the explicit. It also reveals that this situated culture is an essential element in the competence architecture, in addition to the fact that the distributed competence develops especially in an organization designed as a culture (metaphor of culture).

Keywords:

Implicit dimension, cognitivism, situationism, situated culture, spiral of culture, situated and distributed competence, competence architecture, service relationship, SNCF.

SOMMAIRE

<i>Avant-Propos</i>	1
Introduction générale	3
Première partie : Le cadre théorique d'analyse de la dialectique « culture-compétence »	20
Introduction de la première partie	20
Chapitre 1 : Dialectique « culture-compétence » : la culture organisationnelle revisitée	23
Introduction	24
Section 1 : Etat de l'art sur la culture organisationnelle	25
Section 2 : Traçage d'un contour conceptuel d'analyse de la culture située	43
Conclusion	62
Chapitre 2 : Dialectique « culture-compétence » : une approche cognitive et située de la compétence	64
Introduction	65
Section 1 : Esquisse d'une visée situationnelle de la compétence	66
Section 2 : Esquisse d'une visée cognitiviste de la compétence	82
Conclusion : Redéfinition de la compétence	105
Conclusion de la première partie	107
Deuxième partie : Le cadre épistémique d'analyse de la dialectique « culture-compétence »	109
Introduction de la deuxième partie	109
Chapitre 3 : Le substrat épistémologique de la démarche d'analyse	111
Introduction	112
Section 1 : Réponses à la problématique métaphysique et à la critique de la connaissance	113
Section 2 : Posture paradigmatique de la recherche	130
Conclusion : Positionnement interprétatif	148

Chapitre 4 : La démarche empirique du projet, ses implications méthodologiques et stratégie d'accès au réel	150
Introduction	151
Section 1 : Les implications méthodologiques de la posture constructiviste dans la démarche du projet	152
Section 2 : Stratégie d'accès au réel : approche du terrain et dispositif de recherche empirique	168
Conclusion	190
Conclusion de la deuxième partie	191
Troisième partie : Le cadre empirique d'analyse de la dialectique « culture-compétence »	193
Introduction de la troisième partie	193
Chapitre 5 : Impact de la culture cheminote sur l'émergence des compétences des ACC	196
Introduction	197
Section 1 : Mise en perspective des principaux traits de la culture cheminote	198
Section 2 : Impact de la culture cheminote sur les compétences mobilisées par les ACC	237
Conclusion	256
Chapitre 6 : Impact des compétences mobilisées par les ACC sur l'émergence de la culture située	258
Introduction	259
Section 1 : Identification des compétences <i>in situ</i> mobilisées dans la relation de service	260
Section 2 : Résultats de l'analyse des groupes miroirs quant à l'impact de la compétence sur la culture située	307
Conclusion	334
Conclusion de la troisième partie	335
Conclusion générale	338
Références bibliographiques	352
Annexes	375
Table des matières	415

Avant-propos

Il est communément admis que lorsqu'un travail s'achève, l'état émotionnel qui suit oblige « le concepteur » à une remobilisation immédiate, de peur de subir des syndromes dépressifs plus ou moins durables. J'ai été trop mis en garde par mes ami(e)s doctorant(e)s de ce syndrome post-thèse qui semble-t-il fait force de représentation dans l'univers de la recherche. Il m'apparaissait, bien vite, et sans doute trop vite, que cela devait être encore une de ces mythologies installées dans notre modernité qui en distinguant celui qui, dans la réalisation d'un travail singulier, original ou simplement reconnu par ses pairs, obligeait à la recomposition d'une posture sociale. A l'image des rites de passages, celui consistant à écrire une thèse, doit, dans ce schéma, propulser l'individu dans un nouvel état psychologique et social, créant par la même occasion le regret de l'ancienne posture, la nostalgie des moments vécus et parfois cette dépression qui, force est de le constater, atteint rarement le stade de la mélancolie. Ainsi, à l'image des romantiques du XIX^{ème} siècle, c'est devant un monde neuf et vierge que se présente le « citoyen-docteur » éclairé et définitivement éloigné de toutes les formes d'obscurantisme qui occupaient, jadis, son esprit « prisonnier de la caverne ».

Je crains que ce soit ce type de langage, un peu cynique, que j'ai dû servir pendant quelques années à ceux qui, amicalement, me mettaient en garde contre mon assurance. J'ai eu tort car aujourd'hui j'ai le sentiment d'être devenu un autre. Et cela m'a fait reconsidérer, peut être tardivement, toute mon implication dans ma recherche, tout le sens de celle-ci par la même occasion et tout le sens que je prête, à compter d'aujourd'hui, aux sciences sociales et plus particulièrement aux sciences de gestion.

Commencer un travail scientifique en annulant, à priori, presque aussitôt les conditions de son objectivité me semblait une posture incroyable. Le doctorant en management pris dans un travail de recherche est avant tout un individu pris dans un parcours individuel. Pour lui, il est temps de traiter telle ou telle question ; il est urgent de construire telle stratégie pour espérer une reconnaissance dans un champ donné ; il est souhaitable de travailler avec telle personne pour laquelle il a de la sympathie ou du respect pour le travail accompli ; il est urgent de partir pour faire quelque chose ; il est souhaitable de rester pour ménager ses angoisses et celles de ses proches ; il est bon de connaître telle structure et de s'écarter de telle autre. Bref, le chercheur aime, hait, juge, négocie, peste, joue sans cesse avec lui-même, avec les individus qui entourent son objet de recherche et tous les éléments composant son projet. Son travail est constitué

d'intentionnalités multiples. Les nier, c'est nier « être ». Ne pas les dévoiler, c'est tromper l'objet de sa recherche.

Pour autant, se mettre à nu présente le danger central de se remettre tout le temps en cause et d'aboutir, au bout du compte, à une recherche trop égocentrée. De même parler trop de ses doutes, de ses erreurs, de ses joies, de ses ressentis, peut donner l'impression d'une absence totale de scientificité et d'élaboration intellectuelle.

L'objectif de ma recherche est autant de traiter des conditions même de la production scientifique en management, que des conclusions issues de la mise en branle des outils d'analyse face à un objet. Il faut bien dire que cet objectif ne s'est pas imposé immédiatement à moi. Il m'apparaissait, au sortir de mon master recherche – sans trop me poser de questions d'ailleurs – qu'il était tout à fait « confortable » et « louable » de définir, pour ma thèse, un objet d'étude, le ou les paradigmes que j'allais confronter à ce dernier, la méthode d'observation que j'allais choisir et quel terrain j'allais arpenter. Tout ceci me paraissait conforme à l'attendu universitaire et à mon attendu personnel.

Or, ces attentes m'ont semblé, bien après que j'eus commencé mes premières investigations, bien éloignées de la méthode qui allait bientôt s'imposer à moi. Il fallait que je comprenne ce qui justifiait mes choix. Il fallait que j'apprenne à mieux me connaître pour que ma recherche ne soit pas qu'une pâle tentative de rationalisation de phénomènes observés.

Ainsi, à la manière des interactionnistes ou des ethnométhodologues, ce recours à l'autoscopie de soi¹ s'est imposé comme une nécessité dans la mise en forme des résultats de ma recherche. Il devenait nécessaire et urgent de « *s'extraire de sa gangue scientifique et autiste [...] du cercle intime de ses propres tergiversations* »².

Finir une recherche en gestion qui met en avant l'importance de la dimension implicite au sein de l'organisation par l'étude du rapport entre culture et compétence et finir soi-même un « processus de passage », ne peut raisonnablement conduire qu'au choix de traiter des interactions multiples entre soi et son objet d'étude.

¹ Bouvier, P., La Socio-anthropologie, Paris, Armand Colin, 2000, p.59.

² Ibidem, p.58.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Il est devenu un lieu commun d'affirmer qu'on ne peut comprendre les organisations uniquement à travers leurs caractéristiques formelles et leurs manifestations rationnelles. La dimension implicite forme bel et bien un volet primordial de leur appréhension. L'intérêt porté aux problématiques de cette dimension n'est pas récent, plusieurs théoriciens nous ont présenté des travaux essayant de démontrer qu'une des principales sources de création de richesses pour les entreprises proviendrait d'activités intellectuelles tacites [Polanyi, 1967, 1997 ; Galbraith, 1967 ; Piaget, 1974 ; Schütz, 1978 ; Schön, 1983 ; Tsoukas & Chia, 2002].

Cette dimension a suscité, de par son intérêt et son importance théorique, de nombreuses réactions dans diverses disciplines académiques (philosophie, sociologie, sciences de l'information, économie et gestion, etc.). En effet, le souci constant de rendre conscient et formel l'inconscient et l'informel est un objectif organisationnel de premier ordre [Bangbola, 2014]. Aussi, comprendre le rôle de l'implicite permet de porter un regard nouveau sur le comportement organisationnel voire sur la nature de la firme.

Les organisations comportent, soutient-on, des connaissances tacites, des conventions internes, des « graines » de communautés de pratique, des réseaux informels, des compétences implicites, des cultures, de l'officieux, de l'inconscient, du non-dit, voire du clandestin ... Elles créent des valeurs, des croyances, des connaissances et des significations ; elles entretiennent des légendes, des mythes et des contes et sont agrémentées de rites et de cérémonies. Il est certain que ces caractéristiques, immanentes par nature, constituent le fondement même du fonctionnement organisationnel. Il ne s'agit pas là d'une idée tout à fait nouvelle. Au cours du siècle dernier, plusieurs théoriciens travaillant en ce domaine nous ont présenté des visions semblables [Barnard, 1938 ; Selznick, 1952 ; Drucker, 1954 ; Parsons, 1956 ; Chandler, 1962 ; Silverman, 1970].

Une question légitime se pose alors : **peut-on parler d'un modèle organisationnel de l'« implicite »** ? Cette thèse va essayer de donner des éléments de réponse à ce questionnement. Éléments de réponses qui posent au fond, la problématique des théories des organisations et de

la dynamique de l'entreprise et qui ne sont pas une lapalissade mais une gageüre, eu égard à l'inexistence, à notre connaissance, de recherches consacrées à ce même questionnement.

1. Problématique de la recherche

1.1. Objet de la recherche

L'objectif général de cette thèse est l'élaboration d'un modèle organisationnel qui met en avant le caractère implicite de l'organisation. Pour ce faire, nous avons orienté nos investigations vers un secteur qui contient une forte présence de l'implicite : les relations de service. En effet, les métiers de contacts avec la clientèle représentent, à notre sens, un terrain fécond pour répondre à la question susmentionnée et analyser en profondeur les tenants et aboutissants de la dimension implicite au sein de l'organisation. Ces situations de travail qualifiées de relations de service [Falzon & Lapeyrière, 1998] recouvrent une grande diversité de contextes professionnels [Horovitz & Panak 1994]. Deux importantes dimensions en interaction les spécifient : cognitive, par la résolution du problème posé par le client afin de lui apporter une réponse [Falzon, 1991] et sociale, au travers de l'interaction entre deux individus en vue de produire le service, situation comportant nécessairement des échanges de civilités et des transactions affectives [Goffman, 1973]. Autrement dit, la prestation concerne l'aspect non facturable du produit, la manière de faire le travail. Les tâches exécutées ne sont pas morcelées et décontextualisées, dissociées du produit final mais bien au contraire, l'approche est globale, contextuelle et située ; c'est ce qui lui donne son caractère éminemment implicite.

Ici la place du tiers dans l'activité de l'agent en coaction interroge tout particulièrement les compétences mobilisées. L'activité de l'agent, quant à elle, interroge particulièrement sa culture. Compétence et culture, deux concepts dialectiques se trouvent alors en interaction. Deux notions dialectiques dans le sens où qu'elles deviennent intelligibles et abordables ensemble, malgré leurs éloignement théorique et parfois leurs tendances antagonistes. Elles se trouvent inscrites dans une même dynamique organisationnelle basée sur l'implicite.

L'objet de la thèse est ainsi élaboré : **l'étude de la dialectique « culture-compétence » en situation.**

1.2. Les questions de la recherche

En réalité, nous devrions dire la question générale de la recherche puisque notre interrogation peut se ramener en une seule : comment se manifeste l'interaction « culture-compétence » en situation ?

Cette question générale peut revenir à quatre sous-questions interdépendantes structurant en somme, notre problématique mais aussi, notre hypothèse principale, voire l'ensemble du processus d'investigation de notre recherche

- 1 Quels sont les manifestations de la culture en situation ? (chapitre 1)
- 2 Quel impact a la compétence sur l'émergence de la culture et de là sa redéfinition ? (chapitre 1)
- 3 Quels sont les éléments permettant de repérer la compétence en situation ? (chapitre 2)
- 4 Quel impact a la culture dans la configuration de l'architecture de la compétence et de là sa redéfinition ? (chapitre 2)

Les réponses à ces questions seront traitées et discutées dans les chapitres 5 et 6 de cette thèse.

1.3. L'hypothèse principale de la recherche

L'hypothèse fait « *avancer les connaissances scientifiques en aidant le chercheur à confirmer ou réfuter une théorie. Si le chercheur confirme la théorie, il aura davantage confiance dans les résultats de cette théorie. S'il réfute l'hypothèse, il doit alors considérer la relation comme accidentelle ou fausse* » [Giordano & Jolibert, 2012, p. 62]. Une hypothèse est une formulation qui spécifie qu'au moins deux variables mesurables ou potentiellement mesurables sont liées [Kerlinger, 2000].

Notre recherche repose sur l'hypothèse selon laquelle la relation de service ne peut se réduire à l'idéal-type de « relation de guichet » basé selon nous, sur une logique adaptative de l'adoption d'une posture organisationnelle, situant la légitimité de l'action uniquement, dans l'observance des règles et des procédures autour de la coproduction, la rationalisation et la marchandisation. Elle repose selon notre problématique posturale, sur un processus complexe liant culture et compétence et mettant la dimension implicite au centre de l'interaction client – agent.

1.4. L'opportunité de la recherche et l'originalité de l'approche du sujet

Deux facteurs principaux expliquent essentiellement l'opportunité de cette recherche. D'abord, l'état de trouble préoccupant les entreprises face à un environnement économique et managérial sans cesse mouvant. Ensuite, le souci d'analyser les opportunités de tirer parti des incertitudes occasionnées par ce contexte. Autrement dit, c'est la faible capacité des modèles traditionnels d'organisation à répondre à la réalité actuelle des entreprises qui justifie la genèse de cette recherche.

L'originalité de notre approche quant à elle, réside dans le fait que nous nous proposons d'aborder la question de la dimension implicite par la mise en rapport de deux concepts managériaux et organisationnels (culture et compétence) dans un contexte (la relation de service) ouvrant le champ d'une étude cognitiviste et situationnelle et ceci, partant d'un cadre pluridisciplinaire.

Nous avons, pour ceci choisi de travailler sur le cas de la SNCF et delà sur la culture cheminote. Nous avons manifesté une certaine tendance à dissiper la frontière relativement peu étanche entre la culture organisationnelle et la culture personnelle dans le cas de la SNCF. En effet, dans le cadre de la culture cheminote, la perméabilité « relative » de la frontière entre les deux cultures, est liée à une volonté d'intégration initiale forcée par la « force » de la culture cheminote ou simplement par effet de mimétisme culturel régi par une certaine crainte d'exclusion de la bulle cheminote. Dit autrement, dans le cadre de notre cas d'étude, la culture personnelle se fond dans la sphère organisationnelle l'enrichissant ainsi et est enrichie par elle.

2. Démarche de la recherche

Dans ce qui suit, nous présentons la démarche de la recherche dans sa globalité. Nous apportons des précisions quant au projet de recherche et présentons le design de la recherche, c'est-à-dire la façon dont la démarche de recherche a été construite. Puis nous détaillons les contextes de recueil de données dans les deux voies suivies : la démarche de recherche bibliographique et la démarche de recherche empirique. Pour ce faire, nous empruntons à Marchesnay [2004] son appellation des trois phases pré-analytique, analytique et post-analytique de la recherche scientifique à savoir VIS, AMOR et IMPETUS.

« L'étude du processus de construction d'une théorie inclut désormais les phases pré et post analytiques. Ainsi, nous distinguerons trois phases : la phase VIS, comprenant les questions de Vision, d'Intention et de Société » « la Phase AMOR, comprenant les Assertions, les Méthodes et Outils, les Résultats », cette phase correspond à la production proprement dite de la recherche « la phase IMPETUS, comprenant les questions liées aux IMPlications, aux Etudes et aux USages qui seront faits de la théorie » [Marchesnay, 2004, p. 11].

2.1. La phase pré-analytique (VIS)

Notre démarche pré-analytique se compose en trois étapes préalables à l'élaboration du design de la recherche :

2.1.1. 1^{ère} étape : Identification du thème de recherche

L'origine du thème de recherche traité est issue de questionnements opérationnels et théoriques. Toutefois, nous devons préciser que le choix du thème de recherche est aussi issu d'une expérience terrain antérieure au travail de thèse. Dans le cadre d'activités professionnelles préalables, nous avons en effet effectué des observations liées à la mise en place de projets ou démarches de gestion de connaissances au sein d'une entreprise.

2.1.2. 2^{ème} étape : Revue de la littérature

La seconde étape de notre recherche a consisté à structurer notre projet de recherche. Pour cela une première revue de littérature consacrée aux deux concepts de base de notre thèse a été élaborée.

Nous avons rapidement rencontré une difficulté pour identifier des sources bibliographiques pertinentes sur le rapport entre culture et compétence. Cette difficulté a pour origine le manque des recherches sur ce sujet.

La démarche de recherche bibliographique a été double : tout au long de la thèse, nous avons glané des références par des lectures mais aussi par association d'idées au fur et à mesure de la recherche terrain. Puis parallèlement, nous avons procédé à une démarche plus systématique afin de valider une vision de l'état de l'art actuel sur cette question.

Qu'il s'agisse de bases de données de références ou de bases de données en texte intégral, il n'existe pas aujourd'hui de bases de données exhaustives rassemblant l'ensemble des travaux des revues internationales en Sciences de Gestion.

Par ailleurs une interrogation des bases de données avec des concepts aussi généraux que « compétence » (aussi *competence*), « culture », donne des résultats peu intéressants car dispersés dans des champs de recherche allant des Sciences Physiques à la Sociologie.

Ainsi la sélection des bases de données pertinentes pour obtenir la vision la plus réaliste possible de la teneur des travaux sur ce sujet sous l'angle des Sciences de Gestion est un travail qui se doit d'être présenté pour comprendre les limites du recueil de données.

La première partie du travail de sélection des bases de données a consisté à sélectionner le serveur de bases de données susceptible de nous mettre à disposition les informations les plus pertinentes. Nous avons choisi de travailler à partir du serveur d'HEC Paris. Ce serveur offre en effet une couverture très vaste des bases de données de presse et des bases de données scientifiques.

Pour procéder à la sélection des bases de données, nous avons travaillé de deux manières différentes. Dans un premier temps, nous avons interrogé l'ensemble des bases de données à partir de termes génériques afin de déterminer quelles bases étaient susceptibles de traiter le sujet sous l'angle des Sciences de Gestion. Puis, une interrogation a été faite à partir d'auteurs réputés, de titres de publications phares, de terminologies spécialisées en français et anglais.

Il faut noter que ces stratégies n'ont pu être menées que parce que nous avons effectué un travail bibliographique préalable. Ceci implique également que la sélection des bases de données a été influencée par une analyse préalable sur des références déjà repérées au cours de la recherche.

A l'issue de ces interrogations et par analyses répétées des références rapatriées, nous avons finalement identifié trois bases de données pertinentes pour la recherche bibliographique ABI/Inform Proquest, EBSCO Information Services et CAIRN.info. Les deux premières contiennent essentiellement des publications en texte intégral en langue anglaise et la dernière en langue française. Ces bases indexent les articles les plus significatifs d'environ 1500 périodiques dans le domaine des affaires et du management comportant le texte complet de la publication avec annexes, notes et références en plus des données bibliographiques.

La requête pour l'interrogation des bases de données s'est construite progressivement au cours de la sélection des bases de données. Elle s'est structurée à partir des termes connus préalablement, identifiés par des lectures de publications précises sur notre thème de recherche, mais également par l'identification des mots clefs de l'indexation de publications intéressantes rapatriées lors de la sélection des bases de données.

Il faut préciser que l'indexation des bases de données est faite par chaque fournisseur de bases de données de façon indépendante aussi les mots clefs peuvent-ils être très différents. Une analyse de résumés et d'articles nous a permis d'identifier des mots clefs, qui, sur les trois bases de données sélectionnées, donnaient des résultats intéressants.

Par ailleurs, des entretiens ont été conduits au sein de la SNCF pour comprendre comment le problème était appréhendé dans ce contexte organisationnel. Nous décrivons en détail ce travail exploratoire empirique dans le chapitre 4 car il a été un des moments clefs du recueil des données. Cette étude exploratoire terrain a conduit à la réalisation d'une étude sur l'état des démarches de gestion des compétences au sein de la SNCF.

2.1.3. 3^{ème} étape : Définition de la problématique

A l'issue de cette étape nous avons défini plus précisément notre projet de recherche. Ce projet de recherche a vu sa finalité construite avec l'entreprise au fur et à mesure de l'immersion terrain pour se cristalliser sur la construction d'une méthodologie qualitative basée sur l'ethnométhodologie permettant de mieux comprendre cette interaction entre les deux notions phares.

2.1.4. 4^{ème} étape : Design de la recherche

A l'issue de ces trois étapes, nous avons structuré progressivement le « design » de notre recherche [Royer, 2003]. Nous avons fait le choix de suivre trois voies complémentaires en interaction l'une avec l'autre :

- Une voie théorique pour décrire et expliquer la dualité « culture-compétence » en situation (chapitre 1 et 2). Pour ce faire, nous nous sommes fondés sur un large recueil de données bibliographiques. Par ailleurs, la conclusion de la première partie présente les résultats de cette voie théorique.

- Une voie épistémique pour présenter notre posture paradigmatique de recherche et mettre au point nos choix méthodologiques (chapitre 3 et 4). La conclusion de la deuxième partie présente les résultats de cette voie épistémique.
- Une voie empirique basée sur une étude qualitative (entretien semi-directifs et ethnométhodologie) mettant en avant, dans les chapitres 5, 6 et 7, les tenants et aboutissants de notre démarche dialectique pour analyser la dialectique « culture-compétence », confirmer nos présupposés de départ se résumant en l'existence d'un modèle organisationnel en « culture-compétence »³ et, éventuellement, tester les critères de son opérationnalité.

Le design de notre recherche peut se présenter comme suit :

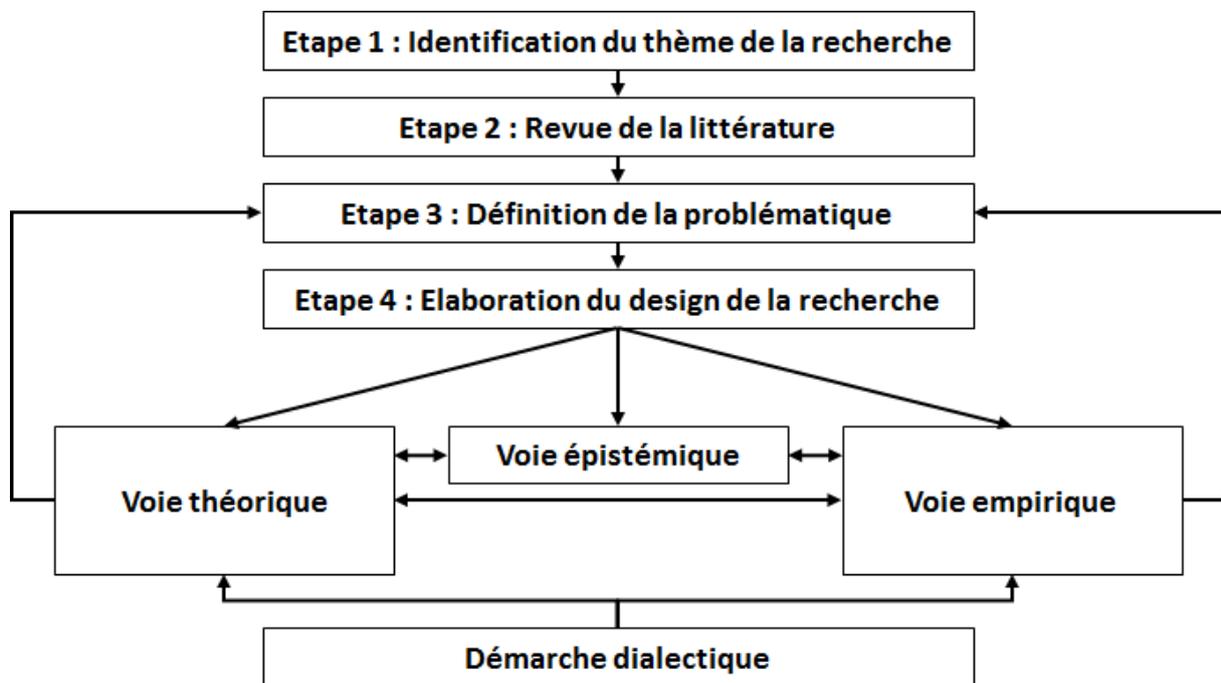


Figure 1-Design de notre recherche

³ Une nomination qui joue avec l'article d'Y. Pesqueux [2009] « Un modèle organisationnel en confiance-coopération », Management et Avenir, n° 21, pp. 261-272.

2.2. La phase analytique (AMOR)

Cette phase comprend les Assertions, le positionnement théorique et épistémologique adopté, la Méthodologie utilisée et les Outils d'investigation et les Résultats analytiques.

2.2.1. Positionnement théorique de la recherche

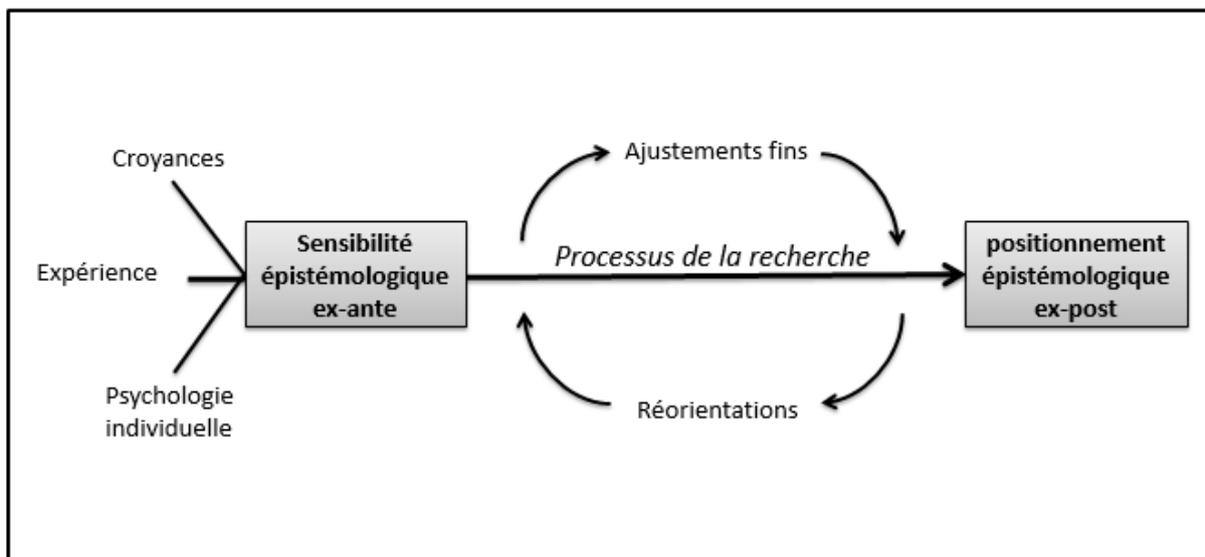
Cette thèse étant inscrite dans les sciences de gestion, il est à noter que le mot « gestion » en lui-même renvoie à l'action « *le terme même de gestion désigne une action, le fait de gérer, d'engager des moyens au sein d'un ensemble organisé aux fins de réaliser le but que se propose d'atteindre ceux qui les ont acquis* » [Savall & Zardet 2004, p. 29]. En effet, loin d'être contemplatives, les recherches en sciences de gestion revêtent généralement une dimension normative dans ce sens où leur objectif ultime consiste à apporter des solutions pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Ceci n'empêche le chercheur en sciences de gestion de se positionner dans un cadre théorique mobilisant des concepts bien déterminés apportant le soutien et la crédibilité nécessaires au déroulement de ses travaux et lui permettant de se tracer une ligne directrice afin de réaliser ses objectifs et de répondre à ses questions de recherche. « *Toute recherche s'inscrit dans un courant de pensée, une métathéorie qui représente un paradigme. [...] Toute recherche s'inscrit dans différents paradigmes d'ordres différents qui s'emboîtent les uns aux autres* » [Savall & Zardet 2004, p. 55].

Afin de construire notre cadre conceptuel, nous avons œuvré à mobiliser les théories et concepts ayant un lien conséquent avec notre problématique. Ce travail trouve son origine dans deux domaines de recherche, celui de la culture et celui de la compétence. Il s'inscrit logiquement dans le domaine du comportement organisationnel. Toutefois, nous avons emprunté à d'autres disciplines des sciences sociales les concepts et théories sur la base desquels nous avons élaboré notre projet théorique. Nous citons notamment la sociologie (interactionnisme symbolique [Blumer, 1937 ; Goffman, 1959], individualisme méthodologique [Boudon, 1979, 1984 ; Dupuy, 2004], contextualisme [Pettigrew, 1987, 1990]), l'anthropologie (cognition située [Mills, 1940, Suchman, 1987 ; Hutchins, 1995]), la socio-anthropologie (concept de réflexivité [Giddens, 1987 ; Soros, 1998]), les sciences de l'éducation (compétence distribuée [Jonnaert, 2002 ; Masciotra & al., 2006]), la psychologie (théorie de l'activité [Leontiev, 1984 ; Richard, 1990 ; Leplat, 2004 ; Samurçay & Pastré, 2004]), la neuropsychologie (métacognition [Brown, 1987 ; Flavell, 1976]), concept de situation [Girin, 1990 ; Rogalski, 2004 ; Journé & Raulet-Croset, 2004].], concept de schème [Vergnaud, 1996]), la psychologie sociale (représentations

mentales et sociales [Moscovici, 1961 ; Bourdieu, 1980], attribution causale [Heider, 1958 ; Kelley, 1973], catégorisation sociale [Tajfel & Billic, 1974]), la psychosociologie (cohésion sociale [Maisonneuve, 1969], normalisation [Fischer, 1987], conformisme et déviationnisme [Festinger, 1962]) et l'ethnométhodologie [Garfinkel, 1967].

2.2.2. Notre sensibilité épistémologique ex ante

A la question comment émerge une position épistémologique ? P. Baumard nous répond : « C'est sans aucun doute dans la période de thèse que le jeune chercheur appréhende la dimension épistémologique de ses travaux, et est amené à faire des choix le conduisant progressivement à une position épistémologique durable » [Baumard, 1997, p. 1] (voir figure 2).



**Figure 2-Emergence et détermination d'une sensibilité
Épistémologique – adaptée de Baumard [1997]**

Le travail de recherche présenté s'est construit au fil du temps en liaison avec un travail d'enseignant et de consultant en organisation. La question de la transmission des connaissances, bien que formulée de façon imprécise, a donc toujours été présente dans notre parcours professionnel. L'objet de ce travail de recherche ne porte pas sur la construction du projet par une approche chronologique. Cependant, il nous semble utile de mettre en lumière deux interrogations nées du travail d'enseignant qui nous ont conduites à privilégier une posture

épistémologique antipositiviste. La première interrogation mêle à la fois la nature des représentations présentées et les modalités d'apprentissage en situation de formation : comment éviter de nouer la relation avec l'étudiant ou le former par la transmission passive d'une réalité ontologique ? La seconde interrogation porte sur la nature des savoirs transmis : comment faire émerger des représentations multidisciplinaires afin de construire un savoir qui soit lui-même porteur de construction de représentations ?

Ce projet de recherche s'est aussi construit dans l'incertitude liée à la difficulté de représenter l'environnement de celui-ci. En retenant une approche par la complexité de l'environnement, la question porte alors sur la construction d'une représentation. A la différence d'autres approches, admettre la complexité rend le réel perçu moins harmonieux et moins marqué par un sens. Ainsi, construire une représentation de la complexité doit participer à la construction d'un sens qui intègre les intentions des différents acteurs du projet.

Aussi, notre modeste expérience dans le conseil en management a accentué notre sensibilité épistémologique pour les paradigmes antipositivistes. En effet, dès son entrée sur le terrain qui constituera le cadre de son intervention, le consultant « *devient inévitablement un acteur à part entière du jeu relationnel en train de se dérouler dans l'organisation* » [Hatchuel, 1994]. Il paraît difficile pour le consultant de conserver une position extérieure et totalement neutre. Notre approche du terrain par la construction d'une proximité avec le client était génératrice de plusieurs réflexions :

Cette proximité va s'exprimer à travers le résultat proposé au client. Mais ce dernier n'est, généralement, pas « valide » au sens scientifique du terme. La connaissance produite doit donc être utile, appropriée à la situation particulière du client, et non pas produite en vue d'une validité plus générale.

Plus encore, un courant académique met clairement en doute la création de valeur par le conseil en management [Davenport, 1995 ; Besson & Rowe, 2009]. Ses partisans considèrent que les consultants assurent artificiellement la croissance de leur marché en inventant des modes et des concepts, certes séduisants, mais sans lien réel avec la complexité croissante des organisations et de leur environnement. Ce qui nous ramène à la problématique de l'éthique [Pesqueux & Ramanantsoa, 1996].

Ainsi une question se pose : l'apparente objectivité des préconisations élaborées par les consultants en management conduisent-elles à des décisions pertinentes en matière de pilotage

de changement au sein de l'organisation ou plutôt à renforcer les illusions sur le contexte d'applications des décisions ? Se fier simplement au cahier des charges ne serait-il pas à l'origine de biais cognitifs et de déviations de jugements causés par les asymétries au niveau des schémas de pensées des différents protagonistes ? (Figure 3) ; accéder directement au terrain d'étude ne serait-il pas l'ultime solution pour la réduction de ces asymétries ?

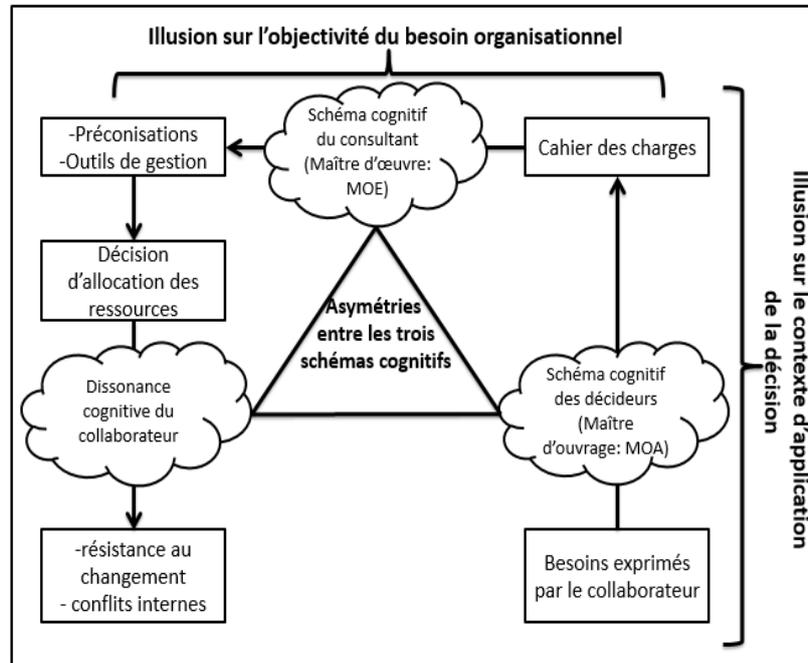


Figure 3-Biais cognitifs Consultant/Manager/Collaborateur [Abdelwahed, 2015]

Par ailleurs, cette schématisation nous renseigne sur la complexité du conseil en organisation. En effet, le consulting s'attache depuis la figure emblématique de Taylor, un des premiers consultants en organisation, à répondre aux besoins les plus complexes des organisations. Ce métier s'opère dans un environnement complexe et animé par de profondes mutations.

Accorder une place à la notion de complexité impose pour le consultant l'abandon d'une position d'observateur recueillant des données réalistes et indépendantes de lui. Cet abandon s'ancre dans une logique de transdisciplinarité où la question de la représentation de la complexité demeure aujourd'hui encore posée.

Les fondements de l'épistémologie constructiviste, parce qu'enseignables et actionnables, s'inscrivent dans une réflexion « *sur le statut social et cognitif des connaissances que l'on tient pour enseignables et praticables dans une culture et une période donnée* ». Ainsi, le

constructivisme, comme épistémologie de la pensée complexe, convie le chercheur à s'interroger sur l'intelligence de la construction des connaissances.

Tout au long de ce questionnement, la première difficulté consiste à contourner les idéologies qui se cristallisent dans des oppositions trop caricaturales afin de se rattacher à « *une épistémologie proposant une étude critique de la science et un mode d'évaluation des connaissances et des disciplines scientifiques enseignables et praticables* » [Le Moigne, 2001, p. 197].

Aujourd'hui, cette discussion n'est pas achevée, toutefois nous plaçons notre projet dans une épistémologie constructiviste [Simon, 1969 ; Piaget, 1975 ; Bateson, 1980 ; Morin, 1980 ; Von Glasersfeld, 1987 ; Watzlawick, 1988 ; Le Moigne, 1994]. La discussion épistémologique, consubstantielle à tout travail de recherche qui s'opère [Martinet, 1990] doit aussi nous faciliter le travail de formulation de notre projet de recherche [Wacheux, 1996] et de revenir à des questions portant sur :

- L'ontologie et la critique de la connaissance
- La nature de la connaissance produite de la réalité étudiée et le rôle du sujet chercheur ;
- Le processus de production des connaissances ;
- La valeur de la connaissance produite et les critères qui permettent sa validation [Thiéart & coll., 2003].

Les réponses à ces questionnements seront développées dans le troisième chapitre de cette thèse.

2.2.3. Positionnement épistémologique : adoption de la typologie de Burrell et Morgan

On peut s'entendre à dire que la science des organisations s'inscrit dans les sciences sociales. De ce fait, Burrell & Morgan [1979] déduisent qu'en cette matière toute assertion repose nécessairement sur des hypothèses quant à la nature de la société d'une part, de la science d'autre part. Dit autrement, toutes les théories des organisations sont fondées sur une

philosophie de la science et sur une théorie de la société. Les auteurs suggèrent qu'il est possible de conceptualiser la nature des sciences sociales en termes de quatre dimensions relatives à l'ontologie, à l'épistémologie, à la nature humaine (l'action et l'acteur) et à la méthodologie (voir figure 4). Quant à la nature de la société, les auteurs estiment qu'elle est appréhendée selon deux perspectives : ordre régulation versus conflit et changement radical « *soit la société est vue comme consensuelle du fait qu'elle se constitue sur des valeurs communes, soit elle est envisagée comme fondamentalement conflictuelle selon les lignes d'opposition théorisées par Marx* » [Hatch & Cunliffe, 2006].

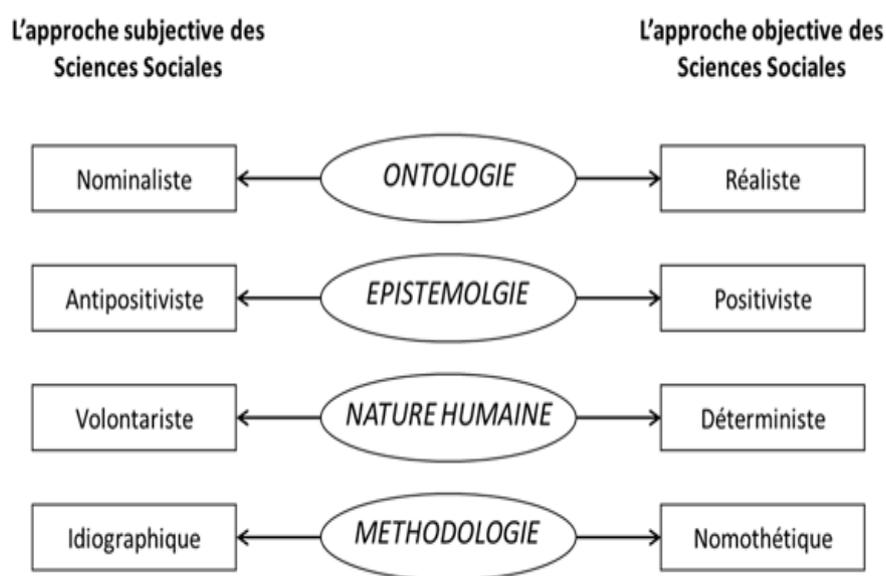


Figure 4- Les schèmes d'analyse de la nature des sciences sociales

[Extrait de Burrell & Morgan, 1979, p. 3]

Les deux dimensions de la nature de sciences sociales et de la nature de la société constituent l'ossature d'une classification des sciences sociales dans quatre paradigmes : le paradigme radical humaniste, le paradigme radical structuraliste, le paradigme fonctionnaliste et le paradigme interprétatif. Chacun des paradigmes peut être décliné selon son positionnement par rapport aux deux axes de la nature de la science et la nature de la société (voir figure 5).

Le paradigme radical humaniste vise à expliquer le changement radical d'un point de vue subjectiviste où l'existentialisme joue un rôle essentiel. « *Beaucoup pourront s'étonner de ce qu'on parle ici d'humanisme (...) Nous entendons par existentialisme une doctrine qui déclare que toute vérité et toute action implique un milieu et une subjectivité humaine* » [Sartre, 1996, p. 76]. Contre le structuralisme, J-P. Sartre affirme que l'homme jouit d'une liberté absolue. Ainsi, l'humanisme radical consisterait à développer la capacité de l'individu à opérer des

changements pour transformer le monde. Un rôle important est donc dévolu à la conscience. Le changement viendrait de la transformation de cette conscience et de la cognition collective des individus signe de leur émancipation des superstructures qui les dominent.

Le paradigme radical structuraliste souscrit à une vision objective et réductionniste de la science. L'objet de la recherche serait de retrouver la « structure fondamentale » explicative de tout le fonctionnement du système et à l'utiliser en termes d'explication et de prédiction. Ce paradigme met l'accent sur les conflits et les contradictions qui sont considérées comme mécanisme structurel et comme source de changement.

Le paradigme fonctionnaliste est ancré dans une vision objective de la science tout en s'inscrivant dans une sociologie de la régulation. Il accorde beaucoup d'importance à la coordination et l'harmonie. On lui reproche, par contre, la vision organique de la société où à chaque élément est assigné un rôle précis, en gommant de ce fait les contradictions, les conflits et les désordres sociaux. Cependant, aujourd'hui, certains auteurs néo-fonctionnalistes admettent la possibilité d'analyser les phénomènes sociaux en termes de fonction sans pour autant verser dans une vision organique et intégrée de la société.

Le paradigme interprétatif est à visée subjectiviste de la société et s'inscrit dans une sociologie de régulation, notamment dans la lignée de la sociologie phénoménologique. Il est construit pour répondre aux limites du paradigme fonctionnaliste. L'organisation est vue comme un lieu de création de sens. La primauté est donnée aux procédés humains d'interprétation, c'est-à-dire à la création de sens dans la représentation, la signification, et l'action sur le réel des acteurs à travers l'interaction sociale. L'intérêt s'élargit à l'ensemble des créations individuelles et collectives dans la signification : informations, connaissances, procédés de signification, composantes d'une culture. Ce paradigme « vise à rendre compte de la culture d'une population donnée » [Leca et Plé, 2013]. Il ne s'agit pas de trouver des lois générales mais d'explicitier le sens que des actions sociales ont pour les acteurs [Geertz, 1973].

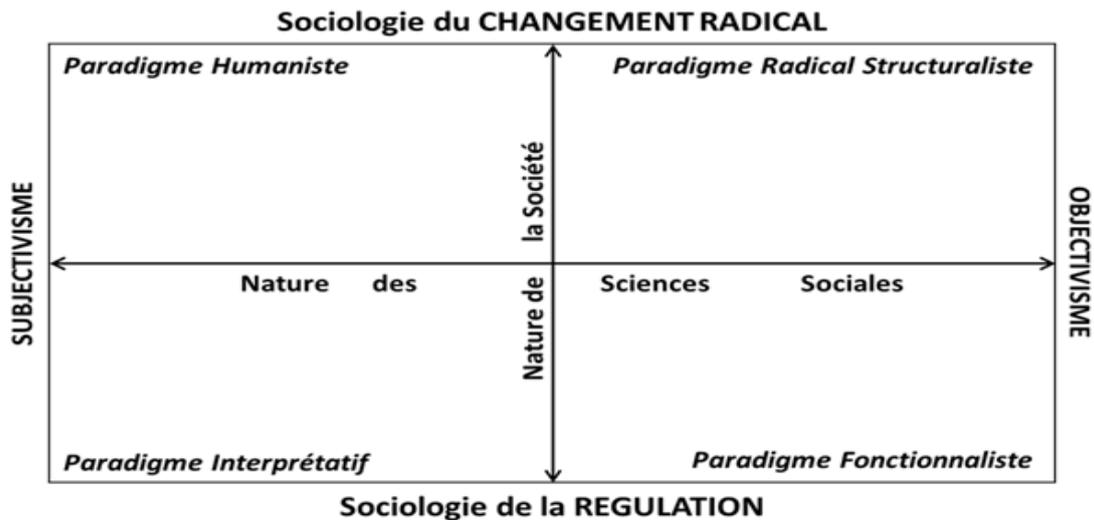


Figure 5-Les quatre paradigmes de l'analyse des théories sociales [Burrell & Morgan, 1979, p. 20]

2.2.4. Le dispositif de la recherche

Notre recherche comprend deux volets : le premier est dédié à la culture cheminote située et le second est dédié aux compétences distribuées.

Le premier volet est articulé autour de trois étapes : le repérage d'éléments d'informations existants d'ores-et-déjà dans différents documents et études antérieures, une enquête auprès d'un échantillon contrasté de personnels de la SNCF, puis un travail avec des « focus-groups » permettant de confronter les hypothèses de traits de culture à des personnels SNCF.

Quant au repérage des compétences distribuées, il a été élaboré en se basant sur une enquête ethnométhodologique.

3.4. La phase post-analytique (IMPETUS)

Dans cette phase (la conclusion générale), nous enchaînerons avec une rétrospective des grandes lignes et des étapes marquantes de la recherche. Cela est suivi par la réponse à la question générale de la recherche et par un retour sur les autres principales conclusions, observations et propositions qui émergent de cette étude. Le tout se termine par la justification de l'intérêt théorique, épistémologique et pratique de cette recherche et la présentation de quelques pistes de réflexion sur le sujet. Nous nous attachons à montrer la cohérence et la

pertinence de notre approche ainsi que la fécondité des résultats et des implications [Marchesnay, 2004] :

« On a coutume de rappeler qu'une « bonne » théorie doit présenter un certain nombre d'attributs qui en feront la notoriété :

- *La cohérence : robustesse de la méthode, efficacité des outils, rigueur de la démonstration, etc.*
- *La pertinence : intérêt du sujet traité, positionnement par rapport à la littérature existante (confirme, infirme ou réoriente les recherches*
- *L'« élégance » et la force de conviction, voire la qualité pédagogique de la présentation (notamment, tableaux de synthèse, graphiques, schémas, etc.)*
- *L'originalité du sujet traité, ou de son angle d'attaque.*
- *La fécondité des résultats et des implications .La fécondité peut et doit s'entendre à deux niveaux : d'une part, le développement de recherches ultérieures que va susciter la publication (prolongements, vérifications, critiques, etc.), et, d'autre part, la « traduction » des résultats en direction de publics plus diversifiés : consultants, experts, décideurs, grand public, voire médias, etc. » [Marchesnay, 2004, pp. 56-57].*

Première partie : Le cadre théorique d'analyse de la dialectique « culture-compétence »

Introduction de la première partie

Le cadre théorique de notre projet de recherche est construit à partir d'une interrogation sur la dimension implicite et son rôle organisationnel. Cependant, cette interrogation constitue un projet d'une telle envergure qu'il conduit généralement les chercheurs à s'intéresser à des questions ciblées. Certains traitent par exemple de la dualité formel-informel [Dalton, 1959 ; Reynaud, 1995] ; d'autres discutent des connaissances tacites [Polanyi, 1967, 1997 ; Collins, 2001 ; Tsoukas, 2003 ; Kimble, 2013] et du processus de leur conversion [Nonaka & Takeuchi, 1995] ; d'autres s'interrogent sur le développement de communautés de pratiques [Lave & Wenger, 1991 ; Brown & Duguid, 1991 ; Wenger, 1998] ou épistémiques [Haas, 1992 ; Cowan & al., 2000] en tant que poches de caractères tacites dans les organisations. D'autres auteurs étudient cette dimension implicite via l'analyse de la culture organisationnelle [Parsons, 1956 ; Chandler, 1962 ; Silverman, 1970 ; Schön, 1983 ; Abravanel & al., 1988 ; Thévenet, 1993]. D'autres l'abordent sous une perspective métaphorique [Smircich, 1983 ; Morgan, 1999] ou même historique [Schuler, 1987 ; Beltran & Ruffat, 1991]. Certes, quelques-unes de ces approches constituent sans nul doute des mots-clés de notre projet.

Dans cette première partie, nous essayerons d'esquisser l'approche théorique sur la base de laquelle s'élabore notre modèle : le « cognitivo-situationnisme ».

Cognitivism, mettant l'ensemble des processus mentaux à savoir la cognition et la métacognition au cœur de l'analyse de l'interaction entre l'acteur et l'activité qu'il exerce.

Situationnisme, mettant la situation au cœur de l'analyse de l'interaction entre acteur et action : l'acteur s'engage dans un processus par lequel il transforme quelque chose tout en se transformant lui-même : « *Une personne agit, apprend et vit dans l'ici et maintenant des situations, en dehors desquelles sa connaissance ne pourrait être saisie entièrement. Il n'y a pas un seul moment de la vie où une personne ne se trouve pas dans une situation quelconque. Une personne est un être-en-situation. [...] Transformer et se transformer en action signifie*

que la personne se situe – elle est alors situante – autant que l'espace-temps et les circonstances dans lesquelles elle se trouve la situent : elle se trouve alors située. Le situant traduit l'apport de la personne et le situé traduit l'apport de l'environnement physique et social dans le cours d'une action adaptative » [Masciotra & al., 2008].

L'absence d'une analyse sur le rapport « culture-compétence » nous conduit à interroger la littérature afin de déterminer le « périmètre » de notre travail de recherche et les concepts utiles à notre projet. Nous souhaitons tester la validité du modèle organisationnel en « culture-compétence ».

Or, ce champ de recherche témoigne jusqu'à présent, d'inexistence, à notre connaissance, de travaux théoriques et empiriques.

Nous nous interrogerons donc sur le processus d'institutionnalisation de la dualité « culture-compétence ». Nous présenterons dans le premier chapitre les fondements théoriques du concept de la culture. Nous déterminerons aussi les éléments permettant de la redéfinir compte tenu particulièrement, d'une vision cognitivo-situationnelle. Vision donnant place à la compétence comme moteur d'un processus de développement et de conversion de la culture.

Le concept de compétence fera l'objet du second chapitre. Une revisite de la compétence sous une perspective cognitivo-situationnelle et une métaphore de la culture [Morgan, 1999] débouchera sur une configuration de son architecture et de là la redéfinition de la notion.

« La culture, c'est ce qui demeure dans l'homme lorsqu'il a tout oublié »

Édouard Herriot

Notes et Maximes

Chapitre 1 - Dialectique « culture-compétence » : la culture organisationnelle revisitée dans une perspective cognitiviste et située

Canevas du chapitre 1

Introduction

Section 1 : Etat de l'art sur la culture organisationnelle

1. Approche théorique du concept de la culture
2. Culture d'entreprise et management
3. Vers une redéfinition de la culture d'entreprise

Section 2 : Traçage d'un contour conceptuel d'analyse de la culture située

1. Fondements de notre approche situationnelle
2. La « spirale » de la culture située

Conclusion

Chapitre 1 - Dialectique « culture-compétence » : la culture organisationnelle revisitée dans une perspective cognitive et située

Introduction

S'intéresser à la culture d'entreprise n'est pas un phénomène original. Cette curiosité s'inscrit dans un mouvement continu depuis une trentaine d'années qui confronte les approches managériales à la réalité d'une entreprise, plus seulement abordée comme un système fonctionnel mais aussi comme une culture. Management et culture ont des espaces de recoupement parce qu'ils s'interrogent tous les deux sur le fonctionnement des organisations, le comportement des personnes en leur sein et les modalités de l'action dans et sur les organisations.

Si les théories du management empruntent à la notion de culture⁴, c'est évidemment qu'elles en attendent quelque renouvellement dans leurs approches des organisations. Mais cela pose immédiatement la question de la définition de la culture. Comme la plupart des concepts en sciences humaines, ils sont assez clairs pour tous mais les définitions varient pour chacun comme le démontre l'abondante littérature sur le sujet qui ne précise d'ailleurs jamais ses définitions. Une perspective cognitivo-situationnelle nous permettra de redéfinir la notion et d'analyser son développement en situation.

⁴ Voir à ce propos les deux numéros spéciaux de revue qui ont véritablement fait la première synthèse des travaux encore balbutiants sur la culture organisationnelle. *Administrative Science Quarterly*, 1983, coordonné par Linda Smircich et *La revue française de Gestion*, 1984, numéro coordonné par Maurice Thévenet.

Section 1 : Etat de l'art sur la culture organisationnelle

L'origine de l'expression « Culture organisationnelle » est souvent attribuée à Elliot Jaques, fondateur du Tavistock Institute à Londres. En 1952, il définit la culture d'une entreprise comme « *son mode de pensée et d'action habituel* », « *plus ou moins partagé* » et « *qui doit être appris et accepté* ». L'idée est que dans le fonctionnement normal des rapports de travail en entreprise, il entre une part d'habitudes plus ou moins rationnelles et conscientes dont l'origine n'est pas précisée.

Puis dans les années 50 et 60, les études américaines de management comparé s'intéressent aux variations dans le mode de gestion des entreprises dans des pays différents. Elles mettent en valeur la notion de facteur culturel : au Japon, en particulier, le succès des industries modernes semble être fondé sur la transplantation de valeurs traditionnelles de solidarité, d'abnégation et de respect de la hiérarchie dans l'entreprise.

L'exemple japonais inspire fortement le sens que l'on donnera désormais à la notion de « *corporate culture* », traduite en France par « culture d'entreprise » ou encore « culture organisationnelle ». Elle a connu un grand développement, en particulier en matière de GRH, pendant les années 80 [Peters & Waterman, 1983 ; Ouchi, 1982] et a justifié une profusion d'expériences de management : communautés épistémiques, [Cohendet & al., 2002], cercles de qualité [Chevalier, 1991], histoire des entreprises [Marco, 2009]...

Elle est aujourd'hui remise en cause par différents facteurs : réduction des bénéfices des entreprises, instabilité des emplois, usure de la notion et superficialité de ses usages managériaux.

1. Approche théorique du concept de la culture

Les anthropologues culturels ont avancé diverses théories complexes sur la culture. Ces théories se caractérisent par leurs présuppositions, hypothèses, axiomes et accents particuliers. La typologie des écoles de pensée établie ci-dessous (figure 6) s'inspire de l'article, à juste titre célèbre, de Keesing [1974]. Elle fournit une structure utile pour la compréhension des différents points de vue, et permet de faire le lien avec les concepts de culture présentés de façon explicite ou implicite dans le management organisationnel.

Nous faisons tout d'abord une distinction essentielle entre les théoriciens qui considèrent la culture comme partie intégrante du système socio-culturel et ceux qui la voient comme un système d'idéation.

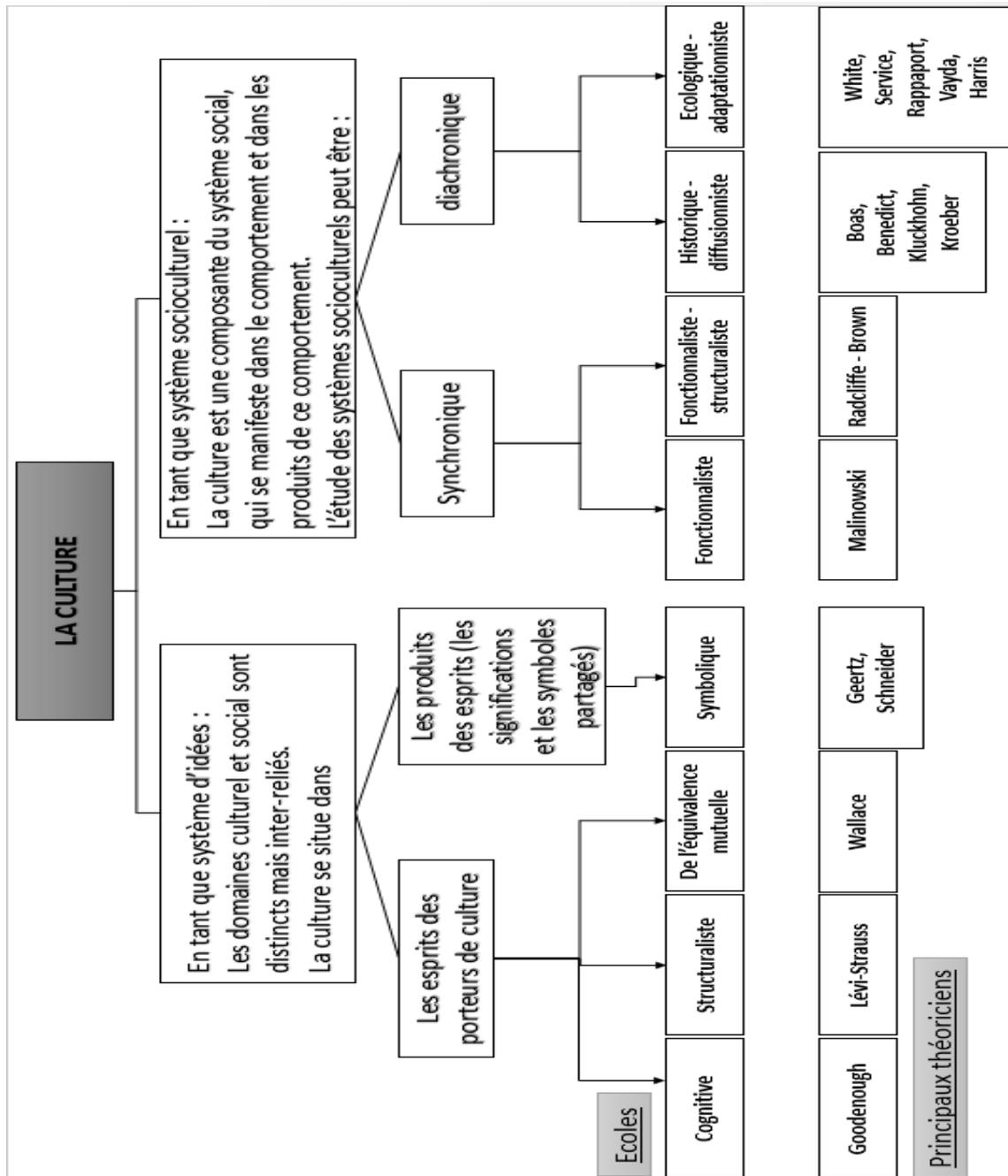


Figure 6- Une typologie des concepts de la culture - adaptée d'Abrevanel & al. [1983]

La première de ces optiques intègre le domaine culturel et le domaine social en un seul système socio-culturel, présumant qu'il existe entre ces deux domaines harmonie et cohérence. Le culturel est englobé dans le social et vice-versa ; le comportement est l'expression concrète de ce système socio-culturel.

A l'encontre de ce point de vue, Kroeber & Parsons [1958] ont proposé une distinction conceptuelle et analytique entre les systèmes sociaux et les systèmes culturels [Abravanel & al., 1983].

« *Le système social traite des conditions inhérentes aux interactions d'individus réels constitués en collectivités concrètes qui leur confèrent le statut de membres. Par contre, le système culturel se préoccupe des schémas de signification (par exemple : valeurs, normes, connaissances et croyances formelles, formes d'expression)* » [Parsons et al., 1961, p. 34 (cité par Abravanel & al., 1983, p. 7)].

Cette distinction donna naissance à la conceptualisation de la culture comme systèmes d'idées, ou comme codes implicites d'idéation qui sous-tendent les événements apparents [Keesing, 1974].

1.1. La culture organisationnelle comme faisant partie du système socioculturel

Les anthropologues pour qui la culture constitue un système socioculturel peuvent être répartis en quatre écoles de pensée.

Deux de ces écoles, l'école fonctionnaliste et l'école fonctionnaliste-structuraliste, mettent l'accent sur l'étude de la culture à des moments historiques précis et dans des lieux bien définis ; on les appelle écoles synchroniques.

Les écoles diachroniques, par contre, se préoccupent spécifiquement de la dimension temporelle et des processus essentiels au développement de cultures particulières : l'école historique diffusionniste et l'école « écologique-adaptationniste ».

1.1.1. L'école fonctionnaliste de Malinowski

Le postulat fondamental du fonctionnalisme de Malinowski [2001] est que si les institutions sociales et les manifestations culturelles ne servent pas les intérêts des individus, elles ne peuvent que disparaître.

L'approche fonctionnaliste présente la culture comme un mécanisme utilitaire permettant à l'individu de mieux faire face aux problèmes spécifiques qui se présentent au cours de sa quête de satisfaction personnelle. Tout ce qui représente la culture (institutions, mythes,...) est interprété en fonction de son utilité pour la satisfaction de besoins fondamentaux.

1.1.2. L'école fonctionnaliste-structuraliste

Les fonctionnalistes-structuralistes tels que Radcliffe-Brown [1961], considère la culture comme un mécanisme adaptatif qui permet à des individus de se constituer en une communauté bien définie dans un endroit précis. La culture est l'acquisition de caractéristiques mentales (valeurs, croyances) et d'habitudes qui rendent apte à participer à une vie sociale. La culture est un des éléments d'un système social intégré, système qui comporte également une structure sociale pour maintenir un ordre social stable et des mécanismes d'adaptation pour maintenir l'équilibre entre l'organisation et son environnement physique.

1.1.3. L'école écologique-adaptationniste

Du point de vue de l'école écologique-adaptationniste [Lawrence & Lorsh, 1986 ; Pfeffer & Salancik, 1978], la culture est un système de schémas de comportements transmis par le milieu social, schémas qui servent à intégrer les communautés humaines à leurs milieux écologiques.

Il y a entre les systèmes socioculturels et leurs environnements une interaction dialectique, un processus de causalité réciproque. Ni le milieu, ni la culture ne sont donnés, car chacun d'eux est défini par l'autre. Le milieu n'est pas simplement un ensemble d'éléments contextuels qui cernent ou limitent le développement de la culture : il joue un rôle actif de sélection dans l'orientation de l'évolution culturelle qui, à son tour, influe sur les caractéristiques de l'environnement.

1.1.4. L'école historique-diffusionniste

Cette école considère la culture comme des configurations ou formes temporelles, interactives, super-organiques et autonomes issues de circonstances et de processus historiques [Chandler, 1962]. Les anthropologues qui partagent ce point de vue s'intéressent particulièrement aux migrations de traits culturels d'un système à l'autre et d'un endroit à l'autre (diffusion), ainsi

qu'aux changements qui se produisent dans un système suivant des processus d'acculturation et d'assimilation.

1.2. La culture organisationnelle en tant que systèmes d'idées

La culture en tant que système d'idéation englobe quatre concepts très différents les uns des autres, mais qui ont en commun le principe d'un domaine culturel distinct, se manifestant en diverses processus, structures et produits cognitifs. Trois de ces écoles de pensée avancent la proposition que la culture se situe dans l'esprit des porteurs de culture et une quatrième école avance que la culture se situe plutôt dans les produits de ces esprits (voir figure 6).

1.2.1. L'école cognitive

L'école cognitive, que l'on appelle parfois école ethnographique, veut que la culture soit un système de connaissance, de standards appris pour juger, percevoir, croire, évaluer et agir.

D'après Goodenough, la culture consiste en un ensemble de cognitions fonctionnelles organisées en système de connaissances qui contient tout ce qu'il faut croire ou savoir afin de se comporter d'une manière acceptable pour les membres de la société [Goodenough, 1981]. Entre autres conceptions de la culture comme produit d'apprentissage humain, Goodenough propose celle-ci : « *La manière dont un groupe de gens ont organisé leur expérience du monde concret, de façon à lui conférer une structure comme monde phénoménal de formes, c'est-à-dire leurs perceptions et leurs concepts* » [Goodenough, 1981, p. 28].

Produit de l'apprentissage organisationnel [Argyris & Schön, 1995], la culture est la façon qu'ont les acteurs d'organiser leurs expériences concrètes en monde phénoménal ou conceptuel.

« *Les cultures ne sont donc pas des phénomènes concrets ; elles sont des schémas cognitifs servant à organiser les phénomènes concrets* » [Tyler, 1969, p. 3].

D'après Hedberg [1979], les organisations sont pourvues de facultés intellectuelles, de système cognitif et de mémoire. Elles élaborent des cartes mentales et des conceptions du monde ainsi que des mythes définis comme : « les interprétations de la réalité qui étayent les actes organisationnels (et qui sont) des constructions de l'esprit emmagasinées dans des cerveaux humains » [Hedberg & Jönsson, 1978, p. 90].

Dans le même ordre d'idées, Arrow [1974] propose l'existence d'un code organisationnel défini comme « *manière de concevoir le monde* » [p. 58] et qui sert à « *imposer aux participants une uniformité de comportement* » [p. 56]. Une telle « *codification permet l'accès facile à un grand nombre de renseignements réunis en un réservoir commun (...), accumulation irréversible de capital organisationnel. (...) Il s'en suit que les organisations, une fois établies, ont des identités distinctes puisqu'elles ne peuvent changer le code sans risquer un déclin prématuré* » [p. 55].

Les organisations deviennent ainsi des artefacts sociaux résultant des cartes cognitives partagées par les membres. Elles sont l'expression d'un « esprit collectif » (*collective mind*) qui est plus que la somme des esprits individuels qui la composent.

1.2.2. L'école structuraliste

D'après Lévi-Strauss, la culture se compose de systèmes symboliques collectifs qui sont des produits cumulatifs de l'esprit ; les phénomènes culturels sont la conséquence de processus mentaux subconscients. La variété d'élaboration et d'artefacts culturels à travers les sociétés n'est que le résultat de transformations ou de permutations de processus et de structures qui sont fondamentalement semblables. Puisque toutes les cultures sont des constructions de l'esprit humain dont on peut présumer que les mécanismes sont universels, il faut conclure que toutes les cultures ont certaines caractéristiques en commun bien qu'elles se manifestent sous des formes très diverses.

Lévi-Strauss croit, dès lors, qu'il existe des éléments universels, que l'on ne peut distinguer qu'au niveau de la structure subconsciente, et en aucun cas au niveau des actes manifestes. Dans un de ses rares énoncés synthétiques, il écrit : « ... *les systèmes de parenté sont élaborés par l'esprit au niveau de la pensée subconsciente ; et l'apparition de formes, rôles matrimoniaux et attitudes semblables envers la parenté, etc. dans des sociétés très différentes et très éloignées les unes des autres semble indiquer que, dans chacun de ces cas, les phénomènes perçus sont attribuables à l'interaction de lois générales mais dissimulées.* » [Lévi-Strauss, 1974, p. 41].

1.2.3. La structure d'équivalence mutuelle

La version de l'équivalence mutuelle est que la culture consiste en un ensemble de processus cognitifs standardisés qui créent un cadre général pour la prédiction du comportement chez des individus qui interagissent dans un milieu social donné. La culture rend alors possible l'organisation de cognitions et de motivations très diverses sans qu'il soit nécessaire que les individus partagent des objectifs communs ou que leurs structures cognitives soient similaires. La culture ainsi définie consiste en politiques « *élaborées de façon tacite et graduelle par des groupes d'individus dans le but de promouvoir leurs intérêts, ainsi qu'en contrats établis par l'usage entre des individus cherchant à transformer leurs efforts de coopération en structures d'équivalence mutuelles* » [Wallace & Forgelson, 1961].

1.2.4. L'école symbolique

L'école symbolique ou sémiotique propose une optique interprétative selon laquelle la culture serait un système de significations et de symboles collectifs. Cette conception, développée de façon éloquente dans les écrits de Clifford Geertz, est une riche construction, basée sur et influencée par de puissants courants de la pensée philosophique et sociologique.

Plus particulièrement, Geertz a intégré à l'anthropologie culturelle le concept de Parsons à propos de l'existence dans la société d'un domaine culturel symbolique distinct, ainsi que le point de vue interprétatif de Weber qui met l'accent sur les significations que les auteurs accordent à leurs propres actions et interactions. On sent bien l'influence de ce dernier sur Geertz, aussi bien au titre de son *magnum opus*, *l'interprétation des cultures*, qu'à ses nombreuses déclarations concernant le caractère de la recherche anthropologique.

« *Je considère l'analyse de la culture comme étant non pas une science expérimentale à la recherche de lois, mais une science interprétative à la recherche de significations* » [Geertz, 1973, p. 5].

Geertz a été influencé également par les travaux d'Alfred Schütz, lequel a tenté d'intégrer la sociologie interprétative de Weber, la phénoménologie transcendantale de Husserl et l'interactionnisme symbolique de G.H. Mead en une sociologie phénoménologique cohérente. En conséquence, Geertz voit la culture comme « ... *le tissu de significations en vertu*

duquel les êtres humains interprètent leurs expériences et orientent leurs actions » [1973, p. 145]

2. Culture d'entreprise et Management

S'il est utile et intéressant de connaître la culture, si l'on peut admettre qu'elle sert de toile de fond nécessaire à l'approche des problèmes de management, il faut pouvoir représenter dans un modèle cohérent et simple le sens de l'utilisation de la culture dans le management.

Pour ce faire, nous distinguons une approche stratégique et une autre tactique. La première concerne le sens même des rapports entre les deux notions, permettant d'éclairer les problématiques et de gestion des organisations. Par approche tactique, il faut entendre l'utilité de la notion de culture dans la pratique même du management.

2.1. Approche stratégique des rapports entre culture et management

Si le management s'approprié les théories de la culture c'est évidemment parce qu'il en attend des ressources pour traiter des problèmes qui s'imposent à lui. L'approche la plus courante est de vouloir agir sur la culture comme sur n'importe quelle variable organisationnelle. L'expérience montre que ceci est attrayant mais illusoire, car mécaniste. Notre approche théorique de la culture peut permettre une conception de l'action managériale mieux en synergie avec la culture d'entreprise.

Le schéma suivant permet de la représenter :

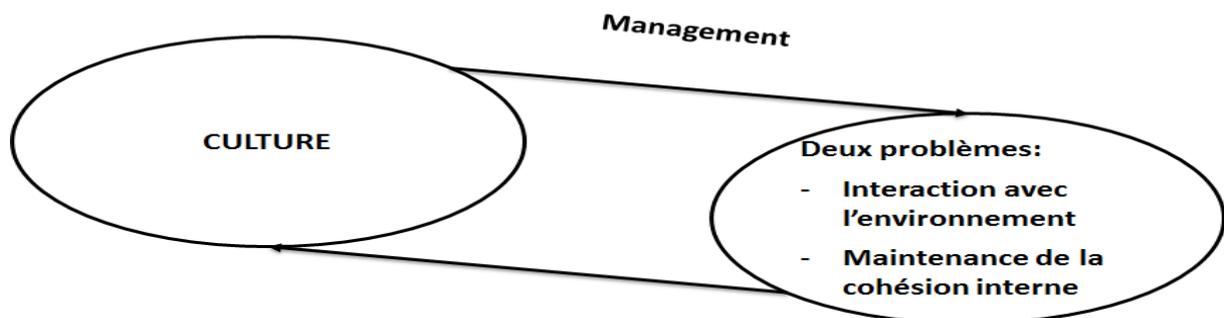


Figure 7-Rapports entre culture et management

Ce schéma met en évidence plusieurs idées importantes :

La première est liée au rôle du management et à sa mission de traiter en permanence des problèmes qui lui sont imposés et jamais définitivement résolus. Le premier concerne l'interaction avec l'environnement, ce qui ne recouvre pas seulement les logiques d'adaptation mais aussi d'action sur cet environnement. Le deuxième problème permanent et imposé concerne la maintenance de la cohésion interne, c'est-à-dire l'effort permanent pour que l'action collective au sein de l'organisation produise des résultats.

La seconde idée importante est que la culture, placée dans l'ellipse de gauche, représente une ressource pour cette activité de management. L'action de management doit y puiser des ressources pour être efficace. Quelle que soit la situation, la culture, cet ensemble de références doit permettre une action plus pertinente. C'est d'ailleurs le constat que nous pouvons faire dans la réalité : si tous les traits d'une culture ne s'avèrent pas pertinents face à un problème de management, il existe toujours des références qui sont en cohérence forte.

La troisième idée concerne le travail de management : plutôt que d'essayer de changer la culture ou d'en éliminer les points non cohérents avec cette culture, il doit chercher à renforcer les aspects positifs d'une culture, s'en servir comme des leviers pour mieux répondre aux problèmes posés.

La quatrième idée renvoie à la flèche du bas qui relie « problèmes » à « culture ». Elle exprime que le traitement des problèmes va en retour modifier la culture de l'entreprise. Dès lors, il est évident que la culture change mais c'est le résultat du traitement des problèmes plutôt que d'être le produit aléatoire d'une tentative d'intervention sur la culture elle-même.

Par ailleurs, ce schéma simple revêt plusieurs intérêts :

- Il évite de ne considérer que les problèmes et de se faire accaparer par eux. C'est le cas dans toutes les situations de management dans lesquelles le problème induit la solution quelle que soit la situation. En fonction de la culture, telle ou telle solution au problème peut s'avérer pertinente ou incongrue [Thévenet, 1992].
- Il évite de ne prendre en compte que la culture. Si tel était le cas, on en oublierait les problèmes. La culture, et le plus souvent, sa perpétuation, deviendrait l'objectif. Elle

deviendrait le critère absolu de choix des actions nonobstant la réalité des problèmes qui se posent à l'organisation. Ce ne sont plus les problèmes qui compteraient mais plutôt le maintien d'une tradition prise dans son sens le plus statique et non dynamique comme le suggère son étymologie.

- Il met en évidence l'importance du processus d'apprentissage et fait de la culture le résultat d'une expérience plutôt qu'une donnée intangible.

2.2. Approche tactique des rapports entre culture et management

L'intérêt d'une recherche sur la culture ne consiste pas seulement à mettre en évidence les traits d'une culture d'entreprise, à réécrire l'entreprise sous forme d'une métaphore qui, comme le propose Ricœur, enrichit notre compréhension du sens par l'utilisation de formes nouvelles, communique dans un autre langage les traits d'une organisation dont les représentations traditionnelles (dans les catégories fonctionnelles habituelles) ne suffisent plus ou pas suffisamment à décrire.

Il existe une approche tactique de la culture d'entreprise qui facilite l'approche même des problèmes organisationnels. Plusieurs aspects peuvent en être évoqués :

Le schéma présenté ci-dessus met en perspective culture et problèmes. Cette mise en parallèle permanente a un intérêt majeur. En effet, elle conduit à toujours mettre en tension les deux éléments. Cette approche est évidente quand il s'agit d'aborder les domaines de la stratégie ou des projets d'entreprise. Elle peut aller moins de soi quand on veut traiter de problèmes plus quotidiens comme la maintenance des règles, des procédures, des structures. Elle peut également aller moins de soi quand il faut traiter de problèmes immédiats de gestion des ressources humaines.

Découvrir : travailler sur la culture est toujours un sujet intéressant pour les membres d'une organisation. Il existe généralement un grand intérêt à s'interroger sur ce que l'on a en propre et qui distingue des autres. Cet intérêt n'est pas seulement celui de la contemplation de soi. Il provient également du fait que le travail sur la culture conduit à s'interroger sur les raisons profondes du fonctionnement collectif de l'organisation. La personnalisation et donc la culpabilisation généralement liée à des actions d'audit disparaît.

Rationaliser : le travail en commun sur la culture, enfin, conduit à mettre en regard des éléments de culture avec des problèmes. Les deux peuvent être formalisés, argumentés, renseignés, étayés. Toute démarche fondée sur des faits ou des hypothèses suffisamment validées a également plus de chance d'emporter une certaine adhésion.

3. Vers une redéfinition de la culture d'entreprise

Le nombre de définitions de la culture, en particulier organisationnelle, suscite de nombreuses confusions et laisse le champ libre à toutes les interprétations. En effet, les définitions de la culture sont multiples. Déjà, en 1952, Kroeber et Kluckholm recensaient plus de 164 définitions chez les anthropologues. Les bases théoriques multiples de cette notion ne trouvent évidemment pas leur source dans les théories du management ou des organisations. Il en est de même pour la culture d'entreprise. Le concept est invariablement utilisé depuis une vingtaine d'années dans des articles, cas ou ouvrages de management avec une véritable variété dans les définitions utilisées (comme il a été indiqué, pas toujours précisées). C'est comme si la notion était tellement évidente qu'il n'était pas nécessaire d'en clarifier les contours.

3.1. Une multitude de définitions suscitant de nombreuses confusions et quelques points de rapprochement

Les définitions varient selon les écoles et les tendances, mais elles partent toutes du principe que l'entreprise est une entité sociale capable de sécréter des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui lui sont propres. Dans la mesure où elles sont partagées par ses membres, dirigeants et employés, elles sont le « ciment » de l'organisation et la condition de son bon fonctionnement.

Les expressions concrètes de la culture d'entreprise sont, selon les auteurs, assez variées : certains mettent l'accent sur les valeurs et comportements, d'autres sur les symboles, représentations et compétences communes. Sainsaulieu & al. [1995] distinguent trois grandes composantes :

- Les rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques ;
- La mémoire collective résultant d'une histoire vécue ou mythique ;

- Les attitudes partagées.

Par ailleurs, dans le domaine de l'anthropologie, la carte des définitions ne s'est pas arrêtée à Kroeber et Kluckholm. Des formalisations plus récentes permettent de situer les différentes approches de la culture. Si nous empruntons celle de Sackman [1991], il existerait cinq grands courants chez les anthropologues qui donneront une bonne image de la diversité des approches empruntées par la culture organisationnelle dans différents travaux ou approches de management:

- **Les théories de l'évolution culturelle** qui cherchent à repérer les lois d'évolution des cultures depuis des cultures primitives jusqu'à des cultures plus évoluées. La culture est ici un tout composite comprenant aussi bien des comportements que d'autres créations humaines propres au groupe social en question. Ces théories supposent l'existence d'un phénomène collectif propre aux sociétés humaines où la culture apparaît sous forme observable.
- **Les théories du particularisme culturel** cherchent plutôt à recueillir la plus grande diversité de matériaux culturels en deçà desquels les chercheurs repèrent la spécificité culturelle du groupe humain en question. Une culture émerge de chaque « société » et c'est l'analyse des matériaux culturels dans leur diversité qui permet d'en dégager le sens. Dans cette conception, on privilégie dans la culture la caractéristique de déterminant des comportements.
- **Les théories fonctionnalistes** considèrent la culture comme l'ensemble des règles permettant au groupe de fonctionner comme un système. L'approche privilégie donc non pas la culture mais sa capacité à satisfaire les besoins des individus composant le système de façon à en faciliter le fonctionnement.
- **Les théories du matérialisme culturel** approchent la culture comme un ensemble de comportements observables dont les personnes sont les transmetteurs. L'intérêt de cette approche est de bien se dégager des personnes pour repérer le phénomène collectif et ses déterminants, en particulier dans l'environnement du groupe humain.
- **Les théories de l'idéalisme culturel** mettent l'accent sur ce qui est partagé par les membres d'un groupe humain. La notion de cohérence est donc encore privilégiée.

Ces théories révèlent quelques traits communs qui nous permettent de progresser vers une définition qui met en valeur l'intérêt de la culture pour le management.

D'une part elles concernent des groupes humains ayant une certaine unité, bien distincts du « reste du monde ». D'autre part, elles travaillent sur les mêmes matériaux faits de comportements, de rites, de langages, etc. Par ailleurs, elles cherchent dans la culture ce qui caractérise la société humaine, ce qui est propre à l'ensemble des parties de ce groupe sans en être la somme. Enfin, elles tentent toutes d'expliquer le rapport entre l'individu et la collectivité.

Dans le domaine des théories managériales, plusieurs traits peuvent être distingués. Tout d'abord on retrouve certaines différences évoquées entre les théories de la culture précédemment évoquées. Si l'on se rappelle les théories de l'évolution culturelle, on peut leur rapprocher le souci exprimé dans de nombreux ouvrages à succès de définir une « bonne » culture, une sorte de modèle d'entreprise souple, réactive, globale, qui conduirait inéluctablement au succès. Comme si ces traits considérés comme de la culture exprimaient les qualités nécessaires de succès dans l'économie actuelle ; resteraient alors primitives les entreprises ne possédant pas cette culture. Cette approche est implicitement présente dans de nombreux discours managériaux : à propos des relations sociales, de la hiérarchie, voire de cette notion de « paternalisme » toujours vilipendée sans être jamais définie, et qui représente l'exemple même d'une culture vieillie qui ne peut coller avec les caractéristiques de notre époque.

- Aux théories du particularisme culturel peuvent se rallier toutes les grandes études historiques ou monographiques à la recherche des véritables spécificités de l'entreprise. Les travaux effectués sur Saint-Gobain sont sans doute fondateurs en France à cet égard.
- Pour les théories fonctionnalistes on retrouve une prise en compte vague du liant entre les différentes composantes du système. Ce liant a vocation à tenir ensemble les différentes composantes du système mais la culture ne représente pas ici un contenu bien précis. Cette approche transparaît dans des discours où la culture est parfois exprimée pour mémoire afin de compléter la description d'un dispositif organisationnel.
- Au matérialisme culturel, il faut relier toutes les approches visant à relever les originalités, les bizarreries du fonctionnement des organisations. La culture y est vue à travers ses différentes manifestations. Le succès du management interculturel mettant en évidence les caractéristiques culturelles de l'environnement vient maintenant

compléter le tableau en décrivant les liens et la dépendance des cultures d'entreprise vis-à-vis de leur contexte national.

- Enfin l'idéalisme culturel se traduit en théorie des organisations par les approches ethnographiques qui recherchent les hypothèses de base et représentations qui sous-tendent l'action des individus et le fonctionnement des organisations. C'est sans doute Schein [1985] qui a proposé les fondements théoriques de cette approche culturelle du management, tant dans les milieux académiques que professionnels avec sa définition qui relie les matériaux, les références sous-jacentes et les fonctionnalités de la culture.

3.2. Quels éléments retenir pour cerner une définition ?

Tout d'abord, l'origine de la culture se situe dans les interactions des personnes entre elles et avec un environnement. La culture est donc un processus d'apprentissage. Ensuite la culture n'est pas seulement un ensemble de manifestations inclassables dans d'autres catégories organisationnelles (les croyances, valeurs, rites, etc.), elle est aussi le soubassement de pratiques organisationnelles et de comportements comme on le découvre derrière des structures, des outils de gestion ou des pratiques opérationnelles.

La définition de la culture dont nous nous inspirons peut donc se présenter en trois points [Thévenet, 1993].

- **La culture est un ensemble de références**

Les références sont des déterminants des comportements. Ils constituent des schémas mentaux, croyances, représentations, visions du monde qui guident la manière dont on se comporte. Cette notion de « référence » est importante parce qu'elle permet de distinguer le trait de culture de la simple opinion. Des références opèrent sans que l'on s'en rende forcément compte. Elles concernent la perception des phénomènes (par exemple, la perception de la concurrence n'a rien d'objectif : alors qu'une direction pourra en faire une donnée environnementale objective qui s'impose, elle pourra être pour certains la marque de l'incurie d'une direction qui n'a pas su y échapper). Les références peuvent concerner des modes de réaction aux situations : par exemple les critères de gestion appliqués à des situations, des modes de réponse aux clients, etc.

Plus concrètement, ces références peuvent concerner la nature implicite de l'activité de l'organisation (quelle conception se fait-on de ce qu'est notre activité, la prestation que l'on doit rendre à un environnement), la nature des rapports à l'environnement, la conception de la personne (c'est-à-dire les droits et devoirs de l'organisation vis-à-vis des personnes et ceux des personnes vis-à-vis de l'organisation).

Sackman [1991] a fourni une catégorisation de ces références qui peut être utile en distinguant les références sur ce qui est (but, stratégie, etc.), sur le mode de fonctionnement (comment on accomplit les tâches, la nature des relations entre les personnes, les modes de changement) et sur les raisons pour lesquelles l'organisation fonctionne comme elle fonctionne.

Toutefois, le point principal concernant les références est de différencier les références des opinions. En effet, dans beaucoup d'études sur la culture, on met en évidence les opinions partagées ; dans une étude de culture, on cherche les références sous-jacentes à des opinions et, de manière plus importante, à des comportements, des façons de faire, des pratiques. La culture n'est ainsi pas ce que les gens disent mais ce qu'ils font. Alors que les études d'opinion cherchent les similarités dans ce que les gens pensent, l'étude de culture cherche, dans ce que les personnes font, dans leur manière d'aborder les problèmes, des références sous-jacentes, des lignes de force structurantes indiquant comment ils pensent.

- **Des références partagées dans l'organisation**

Des références partagées dans l'organisation constituent une formulation volontairement plus large que le partage par les membres de l'organisation. Cela renvoie à trois idées.

Premièrement, on s'intéresse aux références dans l'organisation et pas à celles qui lui sont extérieures. Au niveau de la culture nationale, régionale, sectorielle existent de nombreuses références pertinentes. L'approche de culture organisationnelle ne s'y intéresse pas parce que ce n'est pas son objet. On n'entre pas ici dans les débats anciens sur une supposée prééminence des unes sur les autres. On considère simplement que l'organisation est un niveau de société humaine auquel se créent des références

Deuxièmement, on s'attache bien aux références propres à l'organisation plutôt qu'à essayer de distinguer entre des « sous-cultures », c'est-à-dire des cultures correspondant à des parties de l'organisation. Chacun sait bien qu'il existe une culture par établissement, par grande division, par catégorie de métiers, etc. Chacun reconnaît l'importance de ces différences de sous-cultures,

voire des conflits qui ne manquent pas d'éclater entre elles. Mais ce n'est pas l'objet de la recherche : même s'il existe **DES** cultures au sein de l'entreprise, cela n'empêche pas de considérer qu'il existe **UNE** culture d'entreprise, des références partagées au sein de l'entreprise. L'intérêt de la culture est plutôt de repérer ce que cette organisation (correspondant à une personnalité morale, une unité de stratégie et de résultats) peut avoir en propre.

Troisièmement, des références partagées ne signifient pas qu'elles sont connues, ni par l'organisation ni par ceux qui la composent. D'une part, les personnes agissent en référence inconsciente à des références qu'elles partagent avec d'autres : la manière de prendre des décisions, d'aborder tel ou tel problème de production, de gestion ou de commerce peut être commune aux membres d'une même organisation, même s'ils ont l'impression de simplement faire leur métier de manière rationnelle, évidente. D'autre part, les références culturelles ne transparaissent pas seulement dans des comportements individuels, mais aussi dans des processus, des modes de fonctionnement, des procédures, des structures. L'exemple le plus évident en est l'entreprise familiale dans laquelle les structures ne traduisent pas seulement une logique fonctionnelle qui rapproche des fonctions à des compétences, mais aussi un équilibre entre les différentes composantes de la famille.

- **Des références construites tout au long de l'histoire en interaction avec des situations**

Cette troisième composante de la définition met l'accent sur le processus d'apprentissage que constitue la culture. On retrouve là le principe d'interaction avec des situations des acteurs et un environnement que l'on avait déjà rencontré dans les définitions anthropologiques. On retrouve aussi l'interaction entre la pensée et l'action qui n'est autre que la réflexivité⁵.

Cet aspect de la définition est important puisque la culture n'est pas ainsi un élément donné désincarné, transcendant, construit, manié comme certaines utilisations le laissent parfois penser. Une culture change parce que les situations changent et que de nouvelles références se créent dans l'expérience.

⁵ La réflexivité souligne les compétences des individus à réguler de façon consciente leur conduite et à analyser de façon lucide leur environnement [Ogien & Quéré, 2005].

En définitive, nous pouvons redéfinir la culture organisationnelle comme suit : c'est un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de l'histoire en interaction avec des situations.

Toutefois, il convient de préciser que cette interaction avec des situations, ce mouvement permanent, ne signifient pas que tout change en permanence dans une culture d'entreprise. La culture comprend des couches de viscosité différentes si l'on peut utiliser cette image physique. Cela signifie que des aspects sont plus prégnants, plus permanents que les autres. Ils évoluent par contre à la vitesse de l'apprentissage organisationnel, au rythme de l'expérience, de la confrontation aux situations, de l'intégration dans les références des résultats des confrontations précédentes.

Ainsi une culture se développe et s'évalue en situation, plus particulièrement dans un ensemble de situations relevant d'une même classe ou appartenant à des classes de situations présentant des caractéristiques proches. Culture et situation s'imbriquent ainsi dans une relation dialectique : une culture émerge nécessairement en situation, elle est située tout comme les ressources internes qu'elle engage (les compétences de l'acteur) et les ressources externes qu'elle utilise (l'environnement de l'acteur).

Compétence, situation, réflexivité et environnement ne sont rien d'autre que les composants de la compétence distribuée⁶. Autrement dit la compétence distribuée est ce qui donne à la culture un pouvoir adaptatif en situation.

Ce rapport entre culture et compétence est détectable dans la définition-même d'E.H. Schein du concept de la culture organisationnelle : « *La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces*

⁶ C'est une compétence qui n'est ni individuelle, ni tout à fait collective, même si elle peut partager certaines des caractéristiques de cette dernière dans la mesure où la structure organisationnelle a un impact déterminant dans sa possibilité de construction. Etant donné que l'environnement participe à la cognition, celle-ci n'appartient pas qu'à l'individu, elle réside aussi dans les outils qu'elle utilise. Compétence distribuée est, en d'autres termes, compétence située imprégnée par l'environnement de l'acteur. Cependant, Nous n'allons pas nous étaler à ce stade sur la notion de compétence distribuée, chose qui fera l'objet du deuxième chapitre (cf. Section I du chapitre 2 : § 3.3).

hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective » [Schein, 1985]. Nous pouvons ainsi avancer que :

- **La culture est un ensemble de connaissances**

Nous nous proposons de défendre la thèse, bien que critiquée par Engel [2007], selon laquelle la justification des croyances peut être de nature pragmatique, c'est-à-dire dépendre des enjeux pratiques de la situation dans laquelle se trouve le sujet ayant une certaine croyance. Nous soutenons ainsi qu'au moins dans certains contextes le critère de justification de la culture est un critère pragmatique.

L'attribution de la connaissance est aussi justifiée et motivée par les enjeux pratiques de la situation. Les enjeux pratiques sont donc déterminants pour attribuer, d'une part, la connaissance et, de l'autre, la justification d'une croyance et donc le développement de la culture. Nous soutenons ainsi que la croyance vraie suffit à définir la connaissance. Autrement dit les croyances, donc la culture, dépendent de la connaissance [Tuzet, 2008].

À cette fin, Sartwell [1992] considère que la notion de connaissance comme croyance vraie suffit et que la justification n'est pas pertinente, c'est-à-dire que la croyance vraie suffit à définir la connaissance.

Y. Pesqueux [2005, 2006] affirme explicitement un fort rapprochement entre culture et connaissance en avançant que « *Curieusement, alors qu'il suffit de rappeler qu'une des deux grandes acceptions de la notion de culture est l'idée de maîtrise des connaissances (quand on dit par exemple de quelqu'un qu'il est cultivé), aucun lien n'est établi entre la perspective culturaliste en gestion et celle du management de la connaissance alors même qu'elles se suivent dans le temps. Plus intéressant, quand on se réfère aux travaux sur la culture organisationnelle, on pourrait souvent établir des filiations entre des éléments de culture (organisationnelle) et la difficulté à définir la notion de connaissance organisationnelle. Rappelons en effet la définition que donne E. H. Schein [1986] de la culture organisationnelle [...] Si ce n'est que cette définition est connue comme étant celle de la culture organisationnelle, il suffirait de substituer connaissance organisationnelle à culture pour obtenir de cette dernière une définition très acceptable. La culture organisationnelle ne serait-*

elle pas alors principalement constituée des **connaissances** organisationnelles ? » [Pesqueux, 2005, pp. 2-3].

Dans le même ordre d'idées, nous redéfinissons la culture par **un ensemble de références et de connaissances partagées dans l'organisation et construites tout au long de l'histoire en interaction avec des situations** et nous nous posons, à notre tour, la question suivante : la culture *située* ne serait-elle pas alors principalement constituée des compétences ? Une question à laquelle nous essayerons de répondre dans la phase analytique de cette recherche.

Cependant, nous pouvons, élaborer une définition de ce que nous entendons par **culture située** :

C'est un ensemble de **références** et **connaissances** ayant un pouvoir **adaptatif** développé par la personne en **situation** durant toute son existence.

Une question se pose alors : Pourquoi donc entamer une analyse conceptuelle en termes de culture située ? La réponse à ce questionnement sera développée dans la section 2 de ce chapitre.

Section 2 : Traçage d'un contour conceptuel d'analyse de la culture située

1. Fondements de notre approche situationnelle

La culture située telle qu'elle sera abordée dans ce qui suit rend compte, à notre sens, d'un nouvel abord du concept lequel aura pour mot la situation. Cette idée sera développée en trois temps :

1.1. Le concept de la culture entre la subjectivité de l'observateur et de l'objectivité de la réalité

Le seul stade descriptif ne permet pas d'épuiser la totalité de traits d'une culture. Les tentatives des ethnographes sont, sur ce point, révélatrices d'échecs. Echecs, non seulement par rapport à l'immensité de la tâche, mais aussi par le fait qu'une culture est davantage une construction de son observateur qu'une saisie objective de la réalité.

Aussi, au-delà des divergences entre ethnologues sur une même culture, il faut admettre le phénomène des impasses ou, au contraire, des focalisations excessives sur certains domaines de la culture étudiée. Toute tentative de formalisation d'une culture s'oppose en fait à la complexité du réel. Une approche mécaniste ne peut que sombrer dans l'un ou l'autre des travers tels que le réductionnisme, l'appauvrissement, la folklorisation ou la fossilisation. En effet, toute énumération, toute nomenclature, même la plus affinée possible sur les plans quantitatif et qualitatif, non seulement ne recouvre pas la réalité de l'objet mais encore, comporte un risque de fixer un concept, dont la mouvance est une des caractéristiques.

Que la description d'une culture se place au niveau des traits culturels, pris isolément ou dans une structure, qu'elle tente de découvrir « *le modèle global qui donne l'unité à une société, maintient sa cohésion et assure sa continuité* » [Clapier-Valladon, 1976], que l'approche soit analytique et fragmente le réel ou qu'elle soit synthétique et appréhende la culture comme une totalité⁷, il est nécessaire de ne pas confondre le discours tenu sur une culture avec la culture elle-même. Entre les deux grands courants de la pensée contemporaine qui tendent, l'un de réduire la culture à des structures organisatrices, l'autre de la ramener au plasma existentiel, et devant l'obligation d'utiliser, voire de manipuler ces concepts, il paraît opportun d'introduire ou, plus exactement, de reconnaître d'une part le concept de culture subjective, et d'autre part la subjectivité de l'observateur, que celui-ci participe ou non de la culture prise comme objet du discours.

« *La culture est essentiellement un phénomène socio-psychologique. Elle est véhiculée par les entendements individuels et ne peut s'exprimer que par l'intermédiaire des individus* » [Linton, 1968]. Un tel rappel redonne à la notion de culture sa dimension plurielle et restreint d'autant son emploi au sens d'une catégorie exerçant de même, les expressions telles que « dialogue des cultures », « contact des cultures », etc. qui tendent à réifier la notion de culture, sont en réalité, vides de sens. Car, ce ne sont pas les cultures qui entrent en contact mais les hommes. Par contre, la culture n'est pas une réalité *sui-generis* extérieure et supérieure aux individus : en fait, les individus ne réagissent qu'à d'autres individus. Mais il existe un processus psychologique de réification et c'est cette culture réifiée qui exerce une influence sur les personnes, en tant que composante de la personnalité de chacun [Bastide, 1977].

⁷ Configuration pour R. Linton, réalité fonctionnelle pour Malinowski.

1.2. La situation notion phare de notre approche

Avec Baeriswyl & Thévenaz [2001] nous admettons les caractéristiques suivantes de l'approche située pour recadrer le concept de la culture :

- Une focalisation sur les situations : « *Le mot situé signale une focalisation sur les situations de médiation* » [Baeriswyl & Thévenaz, 2001, p. 398].
- Une centration sur l'activité : « *L'objet de la focalisation est saisi et transformé par l'activité de la personne. Les objets matériels du monde, les outils, les techniques et les savoirs sont des produits d'activités humaines antérieures, disponibles ou latentes dans la situation de médiation* » [Baeriswyl & Thévenaz, 2001, p. 398].
- Un marquage social : ces objets sont marqués par les situations sociales dans lesquelles les activités humaines les ont créés.
- Une délimitation par les personnes : « *L'analyse des situations ne reste que partielle et statique si elle en reste au monde donné. La réalité comme donné se distingue du réel, produit de l'activité des personnes en situation. L'apprenant et l'éducateur – pris dans un sens large – transforment ce donné en fonction des motivations, des interprétations de la situation. Dans chaque situation, on rencontre un milieu d'action donné chaque fois délimité singulièrement par les initiatives des personnes impliquées* » [Baeriswyl & Thévenaz, 2001, p. 398].

Cependant, nous proposons, pour mieux cerner la notion de situation, un bref retour à la revue de la littérature la concernant.

Il est habituel lorsqu'on présente le concept de situation, d'évoquer W. Thomas et son fameux théorème : « *Si les gens définissent les situations comme réelles, alors elles sont réelles dans leurs conséquences* ». D'une certaine manière, cette formulation résume la conception qui a prévalu jusqu'à présent dans les sciences sociales, qu'elles se réclament au nom de l'Ecole de Chicago. Les situations sont ceux à quoi des sujets s'ajustent via les définitions qu'ils en donnent, et leur réalité leur vient de ces définitions. Celles-ci sont nécessaires pour qu'une décision et une action soient possibles. Dans cette perspective, la définition des situations comporte deux éléments, l'un externe – la sélection et l'interprétation des conditions objectives de l'action –, l'autre interne, la hiérarchisation des impulsions et des attitudes, « *de sorte que*

l'une d'elles devienne prédominante et se subordonne les autres » [Thomas & Znaniecki, 1919, p. 68].

Cette problématique, qui combine une inspiration néo-kantienne (présupposition d'un sujet tenu pour source du sens et origine de ses actes) et une inspiration pragmatiste (la validité des idées et des propositions est évaluée en fonction de leurs conséquences), a nourri plusieurs programmes de recherche, allant de l'interactionnisme symbolique à la phénoménologie sociale. Ce n'est qu'avec Goffman, d'un côté, l'ethnométhodologie, de l'autre, que ses limites ont commencé à être mises en évidence.

Ce courant interactionniste, du moins dans sa version blumérienne, a accentué la dimension interprétative du phénomène : les situations sont déterminées par la façon dont elles sont définies ; et leur définition est une affaire d'interprétation. En d'autres termes, les gens traitent les situations en fonction de ce qu'ils pensent qu'elles sont et du sens subjectif qu'elles ont pour eux, du point de vue qui est le leur. Les situations ont à être dotées de significations pour devenir une réalité humaine. Cette conception, qui à l'origine de la théorie du *labelling* [Ogien & Quéré, 1995], a souvent été considéré comme un argument de type constructiviste : la réalité sociale est construite par les humains à travers leurs interprétations. Il n'y a donc pas une réalité brute, indépendante des valeurs et des significations que les gens donnent aux choses et aux événements, et toute chose doit être définie intellectuellement ou dotée de sens pour devenir une réalité sociale.

La phénoménologie sociale, celle de Schütz en particulier, a rétabli une description plus précise du processus de définition des situations [Schütz, 1998]. Ce processus, qui est, pour Schütz, une affaire d'actes attentionnels, présente deux aspects essentiels : un découpage de portions de la réalité en fonction d'un thème, et une sélection d'éléments de savoir pertinents. L'agent humain ne se contente donc pas d'analyser la situation dans laquelle il se trouve ; il la constitue véritablement. Ce qu'il fait en découpant dans son environnement une zone de pertinence sur laquelle son attention va se focaliser, et en prélevant dans son « stock de connaissances » les éléments nécessaires pour la configurer. Ces opérations sont guidées par un thème, qui émerge en fonction des intérêts et des objectifs présents de l'agent. Ce sont les éléments pertinents ainsi découpés et sélectionnés pour constituer une situation, qui forment le contexte le contexte immédiat de l'action. Dans cette perspective, agir c'est traiter une situation.

Cette conception standard de la définition des situations a été plus ou moins directement remise en cause par des sociologies dissidentes, en particulier celles de Goffman et de Garfinkel.

Trouvant que la situation restait « négligée » en sciences sociales, E. Goffman s'est efforcé de lui donner la place qu'elle méritait dans la microanalyse de l'interaction sociale et dans l'enquête sur l'organisation de l'expérience. Liant étroitement situation, coprésence corporelle et perceptibilité mutuelle, et insistant sur le rôle médiateur de l'environnement dans la détermination du comportement, Goffman a, sous plusieurs aspects, anticipé le tournant écologique et pragmatique qui caractérise les recherches actuelles en matière de théorie de la situation.

On peut aussi cependant considérer qu'il ne s'est écarté que partiellement de la théorie précédente. Par exemple, dans son dernier ouvrage [Goffman, 1991], les notions de « cadre » et de « cadre primaire » servent, entre autres, à décrire l'organisation de l'expérience dans sa composante cognitive, qui implique une individuation des situations par des actes attentionnels et des opérations intellectuelles de cadrage et de contextualisation. La situation est « *ce dont un individu est conscient à un moment donné* » [Goffman, 1991]. Cependant Goffman ne conçoit cette conscience ni à la manière de Thomas, ni à celle de Blumer. Il dit considérer le théorème de Thomas comme « *littéralement juste* », mais « *faut dans son interprétation courante* » : certes, toute situation demande à être définie, mais « *cette définition n'est pas inventée par ceux qui y sont impliqués ... le plus souvent nous nous contentons d'estimer correctement ce que la situation devrait être pour nous et d'agir en conséquence* », et il se peut qu'une définition inadéquate de la situation ne porte pas à sa conséquence. Par ailleurs, il admet que cette définition puisse ne pas passer par une réponse explicite à la question « que se passe-t-il ici ? », mais être incarnée « *dans la manière dont nous faisons ce que nous avons à faire* ». Néanmoins Goffman maintient dans sa théorie une composante essentielle de la conception classique des situations, qui n'envisage leur productivité qu'en termes de contraintes, de limitation des possibles et d'imposition de lignes de conduite.

L'ethnométhodologie, quoique dérivée de la phénoménologie sociale de Schütz, s'est davantage écartée de cette problématique. Elle a esquissé une autre conception du caractère situé des activités, à partir, entre autres, de la mise en cause de l'intellectualisme des différents modèles de l'action rationnelle. Elle a d'abord émis quelques doutes sur la pertinence de la problématique interactionniste : il n'est pas du tout évident que les agents considèrent leurs situations de la manière supposée par le sociologue. Ils ne semblent pas beaucoup se préoccuper

de définir précisément les conditions de leurs actions, du moins tant qu'il n'y a pas d'anicroche, et ils se satisfont souvent de conjectures plutôt vagues, qu'ils modifient au vu et au gré des circonstances. Les situations demeurent donc en grande partie indéterminées, mais cette indétermination n'est pas un handicap d'un point de vue pratique. Pour l'ethnométhodologie, une situation est quelque chose qui se révèle et se découvre progressivement en fonction d'un engagement dans un cours d'action, et à la lumière à la fois du développement des circonstances et de l'émergence des conséquences entraînées par les décisions prises, par les actions réalisées ou par les événements contingents qui se produisent.

Si conscience de la situation il y a, elle apparaît plutôt comme le résultat concret d'une enquête en contexte dans le cadre d'une activité en cours, que comme le produit du type d'opération intellectuelle présupposé par les théories évoquées supra. Elle n'a donc rien d'une signification étayée sur un acte d'interprétation. Être situé ce n'est pas être dans un système de possibilités, de limites et de contraintes qu'on peut objectiver en adoptant un point de vue de « nulle part », ni faire face à un ensemble de données sensibles auxquelles il faut conférer un sens. C'est plutôt disposer d'un mode particulier d'ouverture sur les choses et sur l'environnement, un mode caractérisé par la temporalité, par la dépendance vis-à-vis du contexte, par une observabilité directe des phénomènes, qui ont d'emblée une physionomie et se présentent toujours sous un aspect singulier et limité, et par la disponibilité immédiate des ressources de description contenues dans le langage ordinaire.

Enfin, reprenant une intuition de psychologie de la *Gestalt*, reformulée par la phénoménologie, les ethnométhodologues allègent considérablement la charge cognitive et volitive du raisonnement pratique : les circonstances et les situations manifestent une relative transparence, en raison de la connexion immédiate de la sensibilité et de la signification. Elles sont l'objet d'une compréhension pratique et leur sens ne doit pas être apporté d'ailleurs par une analyse ou articulé selon les connexions du langage. Elles indiquent immédiatement aux acteurs, en vertu de leur familiarité avec le monde social et de leur compétence de « membres », ce qu'ils peuvent et doivent faire en elle.

Ces innovations théoriques ont été pour une part à l'origine d'un des programmes multidisciplinaires de recherche qui, depuis une douzaine d'années, ont remis en chantier la problématique de la situation, autour de quelques notions telles que l'action située, la compétence située, la cognition distribuée, la compétence distribuée et la compétence énoncée.

Cette batterie de questions nous renvoie directement à nous pencher un objectif majeur de notre recherche, à savoir l'impact de la compétence distribuée sur l'émergence de la culture située.

1.3. La compétence distribuée facteur d'émergence de la culture située

Comme nous l'avons précédemment avancé, la culture émerge et se développe nécessairement en situation et c'est la compétence distribuée qui lui donne son pouvoir adaptatif ; pouvoir adaptatif lequel n'est autre que le résultat du processus réflexif et des représentations mentales.

1.3.1. La réflexivité, point focal de la compétence distribuée

Depuis les années 1980, l'anthropologie de la culture met en avant la notion de réflexivité qui souligne les compétences des individus à réguler de façon consciente leur conduite et à analyser de façon lucide leur environnement.

L'idée centrale de la réflexivité est qu' « *on ne peut étudier les phénomènes humains comme des phénomènes physiques car les sciences humaines étudient un être pensant qui agit et réagit en fonction de ses représentations de la situation (et non seulement à partir de données objectives)* » [Dortier, 2008, p. 617].

Dans une société où les rôles sociaux sont plus enfermés dans le cadre de normes, de conventions, d'habitudes et de programmes d'action, la réflexivité devient un modèle.

La notion de réflexivité renvoie à plusieurs phénomènes distincts. L'usage qui nous intéresse est celui de l'ethnométhodologie : ici, la réflexivité nomme ce mouvement de constitution continue dans lequel chaque circonstance occurrente dans une interaction dépend totalement de la circonstance qui l'a immédiatement précédée en fixant, à son tour, les constituants de la circonstance suivante, sans qu'on puisse attribuer une finalité à cette dialectique puisqu'aucun des partenaires n'est en mesure d'en connaître les termes, ni dans le temps, ni dans ses conséquences [Ogien & Quéré, 2005].

Dans la conception ethnométhodologique, la réflexivité nomme un phénomène qui ordonne l'action, pas une forme de raisonnement : elle est inhérente au déroulement séquentiel des échanges sans jamais être le fait délibéré des acteurs [Ogien & Quéré, 2005]. Cette conception

pose donc un problème : comment la réflexivité configure-t-elle l'action ? Une réponse à ce problème se trouve dans la théorie de la compréhension proposée par Garfinkel. Il reprend, à Weber, la distinction entre les notions de *verstehen* (un état de compréhension) et de *begreifen* (le processus de compréhension) mais propose, en montrant qu'elles sont toujours conjointes dans le flux de l'action, de les concevoir comme inextricablement mêlées. Garfinkel ne réduit donc pas un état de compréhension à un contenu de signification. Pour lui, on serait probablement incapable de comprendre quoi que ce soit si l'acte de connaissance n'intégrait, de façon constitutive, les éléments de la signification, et si ces éléments n'étaient prélevés dans le contexte concret d'une activité particulière. Et c'est ce que la notion de réflexivité indique : elle se présente comme « *l'incessant opérateur du rapport entre signification et connaissance, effectuant ce va-et-vient permanent qui permet d'ajuster, de façon locale et toujours provisoire, la définition d'un objet ou d'un évènement aux fluctuations des circonstances* » [Ogien & Quéré, 2005].

Anthony Giddens parle en termes de réflexivité pour rendre compte de ce processus d'autoanalyse. Selon lui la, la réflexivité c'est l'aptitude des acteurs « *constamment engagés dans le flot des conduites quotidiennes (...) à comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font* » [Giddens, 1987]. C'est l'auto-observation permanente des acteurs par eux-mêmes qui transforme leurs conduites en phénomènes imprévisibles et changeants [Dortier, 2008].

La réflexivité est ainsi l'interaction entre la pensée et l'action [Ogien & Quéré, 2005]. Interaction qui suppose d'aborder sans cesse les actions humaines sous l'angle des représentations que les acteurs s'en font [Soros, 1998].

Selon Giddens, la société toute entière est en permanence soumise à un flux d'informations qui contribuent à forger les représentations des acteurs sociaux. Et c'est en fonction de ces représentations qu'ils agissent.

1.3.2. La représentation, modèle opératoire de l'approche subjectiviste de la culture

Le concept de culture subjective introduit directement le processus psychologique qu'est la représentation. La recherche de critères objectifs ne doit pas faire oublier que, dans la pratique sociale, ces critères sont l'objet de représentations mentales, c'est-à-dire « *d'actes de perception et d'appréciation, de connaissance et de reconnaissance – où les agents investissent leurs*

intérêts et leurs présupposés – et de représentations objectales, dans les choses ou des actes, stratégies intéressées de manipulation symbolique qui visent à déterminer la représentation mentale que les autres peuvent se faire de ces propriétés et de leurs porteurs » [Bourdieu, 1980].

Par rapport aux nombreuses difficultés, impasses, limites déjà évoquées quant à l'approche des phénomènes culturels, le concept de représentation apparaît comme une alternative intéressante car, en tant qu'unité d'analyse, il autorise une approche plus systématique. Définie par Moscovici comme « *une organisation psychologique, une modalité de connaissance particulière et comme un processus de médiation entre concept et perception* » [Moscovici, 1961], la représentation rend en quelque sorte, le concept et la perception interchangeables du fait qu'ils s'engendrent réciproquement.

La représentation s'intègre dans une dynamique articulée, d'une part sur la structure psychologique de l'individu et d'autre part, sur la structure sociale. De ce fait, une représentation n'est jamais statique, elle évolue avec le sujet, le temps, la société, l'histoire et l'objet des modifications périodiques. En tant qu'unité d'images, de concepts ayant trait à un objet, la représentation s'édifie, à la fois comme reflet de celui-ci et comme activité du sujet, individuel et social. Si la représentation est un produit social né de l'interaction du sujet avec son environnement social, elle est aussi symptomatique de la structure d'une société déterminée, à un moment donné de son développement. La représentation change d'un groupe à l'autre, d'une société à l'autre, elle traduit l'état de la collectivité qui l'a produite [Moscovici, 1961].

Cette pluralité et cette dimension multiple correspond aux caractéristiques des concepts de culture et d'identité culturelle. A la plasticité et à la mouvance de ces derniers correspond la valeur polychrome de la représentation. Celle-ci n'est, en fait, jamais isolable en tant qu'unité stable, elle s'insère dans un spectre de représentations. La dynamique de la représentation répond, en quelque sorte, à la dispersion conceptuelle et à l'élasticité sémantique des termes de culture et d'identité culturelle. Les représentations médiatisent et rendent présentes à la pensée elle-même ou qu'elles s'actualisent dans des objets ou des actes, les représentations s'inscrivent dans un champ, c'est-à-dire dans un ensemble d'unités hiérarchisés d'éléments ; hiérarchisées dans la mesure où une valeur qualitative est attachée à ces éléments. En outre, le champ de la représentation suppose un minimum d'information qu'il intègre à un niveau imageant et qu'en retour, il contribue à organiser.

L'analyse au niveau des représentations, en s'attardant, soit au repérage d'éléments, soit au processus lui-même, constitue un matériel qui se détache du réel pour nous permettre d'évoquer et d'en combiner les éléments [Wallon, 1951]. Elle permet, en outre, de réintroduire, face aux prétentions à l'universalité des lois psycho-anthropologiques, la diversité des objets, des conditions et des situations sociales particulières. La représentation constitue un modèle pour la compréhension des phénomènes humains. Outre les connaissances qu'elles peuvent nous apporter sur les individus et la société par qui elles sont formulées, les représentations permettent d'analyser les phénomènes relationnels entre les individus et/ou groupes. Les représentations intergroupes ne sont pas seulement des effets des relations mais elles peuvent les conditionner en jouant un rôle actif. Les relations sont alors indépendantes des représentations. Nous concluons avec Bourdieu sur « *la nécessité d'inclure dans le réel, la représentation du réel ou plus exactement la lutte des représentations...mais aussi des manifestations sociales destinées à manipuler les images mentales* » [Bourdieu, 1980].

2. La « spirale » de la culture *située*

Nous assistons depuis des années au développement de l'intérêt pour la dimension implicite au sein des organisations.

Nous entendons par implicite tout ce qui est dans un certain sens connu, mais pas encore disponible à la pensée réflexive ou à la verbalisation. L'implicite est assimilé au non-verbal.

Nous avons demandé à un agent dans le cadre de notre enquête de terrain ce que l'implicite voulait dire pour lui. « *C'est quelque chose qui est là et qui n'est pas là. C'est clairement présent dans la situation, mais cela n'a pas été dit ou même pensé précisément. C'est à la fois "déjà" et "pas encore"* » nous a-t-il répondu.

Nous en sentons l'impact, et pourtant sa nature et son message restent ambigus. L'implicite est suffisamment grand pour abriter de nombreux contenus, dont certains sont probablement contradictoires. Il s'ouvre au moment où il se met en mots, en images et en pensées. Il n'est plus considéré comme formé d'entités tapies dans un réservoir sombre et caché. Contrairement à l'explicite s'apparentant souvent au caractère de ce qui est exprimé ou énoncé par quelque chose de manière directe et d'une façon claire et précise.

Officiel versus officieux, explicite versus tacite ou implicite, *overt* versus *covert*, affiché versus clandestin et bien d'autres termes dans la littérature qui distinguent les aspects formels des aspects informels.

Cependant, cette distinction est-elle aussi simple qu'elle le paraît ou que l'on prétend qu'elle l'est ? Les répertoires formel et informel sont intimement liés et s'articulent à un point qu'on peut dire qu'ils constituent les deux faces d'une même pièce [Pesqueux, 2014]. Il est pourtant clair que dans certains cas typiques, l'implicite cognitif est tellement encapsulé qu'il ne peut être explicité dans la conscience du sujet, mais seulement mis en évidence dans la situation expérimentale.

Gendlin [1997] utilise le terme « *focusing* » pour parler du dialogue entre le penser, l'explicite, le niveau symbolique, et le ressenti, l'implicite, le niveau sub-symbolique. « *Focusing* » est son expression pour le zigzag, le mouvement d'aller et venue nécessaire pour aller de l'un à l'autre des deux domaines. L'un va à la lisière de la conscience et pêche les mots spécifiques et images qui ont le pouvoir d'« accrocher » l'impensé connu, le faisant ainsi émerger de la mer immense de l'implicite. Les idées de Gendlin à propos de l'implicite prennent en compte les problèmes philosophiques complexes et les défis de trouver de nouvelles sortes de concepts (qui transcendent ces divisions) pour explorer la nature et les mécanismes du processus d'émergence d'une nouvelle expérience. Avec cette approche, le débat sur l'importance de l'interprétation et de l'intuition, versus la primauté de relation, se résout par l'ouverture à de nouvelles questions concernant comment l'implicite et l'explicite s'associent au mieux.

2.1. Présentation des travaux de Dalton et de Reynaud

L'objectif de ce qui suit étant d'éclairer d'un regard nouveau la notion de la culture au travers du rapport entre le formel et l'informel. Face à la polysémie de la notion de culture, la dichotomie ou la non-dichotomie entre les deux aspects formel et informel de l'organisation s'avère une tâche délicate. En nous basant sur des travaux en sociologie, nous allons définir ces deux notions, étudier les éventuelles interactions entre elles et surtout examiner le rapport avec la culture.

Les travaux de Dalton et de Reynaud serviront de canevas théoriques à l'étude de la culture comme mode de développement informel des compétences implicites au sein de l'organisation. L'idée véhiculée dans le cadre de ce qui suit est de présenter de la manière la plus claire possible

les contours de la culture comme facteur développant les compétences à la lumière de deux concepts primordiaux : le formel et l'informel.

Le couple « formel informel » dans l'organisation n'est ni à la mode ni une nouvelle question. L'intérêt pour l'étude des aspects formel et informel dans l'organisation a débuté en 1938 avec la théorie de Barnard [Dalton, 1959]. L'approche de Dalton s'écarte de la dichotomie classique entre les actions formelles et les actions informelles. Plutôt que de parler d'actions formelles et informelles, il conviendrait de parler d'interrelation entre ces deux types d'actions. Dalton soutient l'idée que l'analyse est plus pertinente quand les deux types d'actions formelles et informelles ne sont pas dissociés. L'auteur évoque les possibilités dont disposent les actions informelles pour pallier aux défaillances de certaines actions formelles. Les actions informelles facilitent l'atteinte des *«butts non officiels sans soulever de discussions»*. A terme, ces actions informelles peuvent se transformer et prendre la forme d'un objet officiel et formel.

L'auteur distingue sept éléments qui relient l'action formelle à l'action informelle à savoir : les réunions officielles, l'action non officielle ordonnée par le supérieur, les requêtes informelles des subordonnées pour l'engagement dans des actions non officielles, les rôles de transition, le recours aux justifications toutes faites, l'emploi d'agents de liaison et finalement l'adoption par le formel de pratiques non officielles, pratiques adoptées car reconnues comme efficaces. Chaque élément cité traduit une certaine transgression des règles [Perseil & Pesqueux, 2014 ; Bangbola, 2014 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Alter, 2000, 2006] émanant d'une certaine culture déviationniste en cas d'inadaptation patente des modèles coutumiers aux situations actuelles : carence ou usure des normes face à une transformation de l'environnement et des exigences nouvelles.

« La déviance est relative à la capacité ou aux tendances individuelles à prendre le pli culturel ou à réagir sur la culture ainsi qu'aux qualités intrinsèques du système culturel lui-même, en particulier le degré de cohérence dans l'agencement des modèles qui le constituent. L'étude de la déviance permet entre autres de mesurer le rôle des refus et des conflits dans la création de changements culturels » [Zghal, 1994, pp. 61-62].

Cependant, nous pensons que la culture peut jouer un rôle comme un huitième mécanisme qui relie les actions formelles aux actions informelles, au sens de Dalton.

Par ailleurs, La distinction entre le système formel et le système informel a été parfaitement représentée notamment en sociologie à travers les travaux de J.D. Reynaud.

Reynaud, quant à lui, explique dans un premier temps qu'en apparence, la distinction entre le formel et l'informel est simple. Le premier aspect a trait aux règles et procédures écrites tandis que le second aspect consiste en leur mise en pratique en termes de relations et le vrai travail d'un chercheur serait d'étudier les interactions entre ces deux systèmes. En effet, il ne s'agit point d'écarter l'un ou l'autre, le recours à l'un ou à l'autre est tributaire de la situation en question. Dans ce sens, Reynaud précise que « *Les règles de la promotion au mérite s'appliquent peut être mal, mais elles sont bien invoquées et utilisées pour décider une promotion [...] mais les décisions réelles varient d'un cas à l'autre* » [Reynaud, 1995, p. 103].

Dans un second temps, l'auteur présente le point de vue de Roethlisberger & Dickson [1939] quant à l'opposition du formel à l'informel de par leur fondement. Dans le même ordre d'idée, Reynaud cite l'exemple des opérateurs qui contrôlent leur production pour ne pas voir le temps de travail révisé, phénomène qu'il explique par la contradiction entre les règles ou objectifs prescrits d'un côté et les objectifs sociaux du groupe des opérateurs de l'autre côté. Formulé autrement, l'auteur explique que le système informel est mené par une logique sociale tandis que « la logique qui mène le système formel est celle du coût et de l'efficacité, logique économique et technologique ». En revanche, l'auteur préconise que les adeptes du système formel (en général la direction) n'excluent pas « la logique humaine » qui fonde le système informel.

De fait, ces deux logiques sont différentes mais faciles à concilier. Reynaud soutient l'idée que ces deux logiques sont à la fois opposées et non opposées : opposées de par le côté des injonctions contradictoires et ne le sont pas de la part du résultat de chacune d'elle. En reprenant les hypothèses de John Woodward, l'auteur indique que la logique formelle est un moyen pour l'organisation de limiter « les surprises » qui peuvent se produire. Reynaud propose finalement les notions de régulations de contrôle et de régulation autonome au lieu de système formel et système informel. La première est liée à l'établissement des règles par le haut (la direction) tandis que la deuxième est plutôt liée à leur remontée d'en bas (les acteurs). Reynaud dit que la distinction entre la direction et les ouvriers explique l'opposition entre les deux systèmes ou encore les deux types de régulations, que la régulation de contrôle n'est toujours pas synonyme d'efficacité et que « *l'organisation informelle de la production la tire souvent des impasses où l'avait mise la manie de contrôle du management* » [ibid., p. 52].

L'approche de Jean-Daniel Reynaud postule que le travail réel est le résultat d'un compromis entre les deux formes de régulations (autrement entre les deux aspects formel et informel), compromis présenté par l'auteur sous l'appellation de régulation conjointe. Elle est « *le produit d'une négociation explicite ou implicite et s'inscrit dans un accord* » [ibid., p. 67].

Les deux approches, celle de Reynaud et celle de Dalton ne s'opposent pas. Toutes deux visent une articulation assez cohérente entre le système formel et le système informel. En revanche, l'approche de Reynaud s'avère plus nuancée quant à l'articulation entre les deux systèmes.

Toutefois, les travaux de Dalton et de Reynaud présentent sans doute des hypothèses intéressantes qui expliquent le fonctionnement des organisations. Ils permettent en outre de s'écarter de la vision classique de l'opposition entre les actions formelles et les actions informelles. En effet, les travaux de Dalton nous ont permis de mettre en exergue le rôle de la culture comme « ciment social » par l'intermédiaire des interconnexions entre les actions formelles et les actions informelles.

Nous essayons dans ce qui suit d'examiner la notion de la culture à la croisée de ces deux approches. Cependant, quand et où pourrait-on placer la culture ?

Pour répondre à cette question nous empruntons à Nonaka & Takeuchi [1995] leur modèle de création de connaissances.

2.2. L'inspiration des travaux de Nonaka et Takeuchi

Nonaka & Takeuchi [1995] ont explicité le phénomène de création, d'utilisation et de partage des connaissances en cherchant à comprendre le processus de transformation des connaissances tacites en connaissances explicites. L'idée selon laquelle ils ont fondé leur modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) est la suivante : les individus impliqués dans leur travail au sein des organisations sont porteurs de compétences enracinées dans l'action et les routines et acquises sur le tas, en situation, permettant de dégager des idées novatrices, dont la plupart sont tacites et innées. Ces idées doivent être transformées en des connaissances explicites. D'où les quatre modèles de conversion de la connaissance (tacite à tacite, tacite à explicite, explicite à explicite et explicite à tacite) qui agissent les uns sur les autres formant ainsi la spirale de la connaissance.

Nous pensons que la culture, avec son volet implicite et explicite, subit le même sort, au même terme que la connaissance. Nous entendons par culture implicite le système latent ou sous-jacent des valeurs et représentations, tout ce qui a attrait aux états mentaux et aux croyances et par culture explicite tous les éléments matériels et concrets de la vie de l'organisation, tout ce qui a attrait aux normes et règles explicites.

Partant de l'idée que la culture est au cœur des valeurs de la cohésion sociale et que l'on ne peut négliger les influences culturelles sur le comportement organisationnel et la cohésion. Aussi partant du constat, qui n'est plus à démontrer, que c'est la culture implicite qui donne son unité et son sens à la culture explicite, nous proposons une analyse de la culture organisationnelle dans un contexte de dynamique de cohésion et de décohésion sociale.

2.3. Culture et cohésion sociale

La notion de cohésion apparaît tout à fait centrale pour l'étude de la culture organisationnelle pouvant englober des facteurs collectifs aussi bien qu'interindividuels. Dans son sens physique originaire, elle désigne la force qui maintient ensemble les molécules d'un corps, d'où par métaphore, la liaison des individus dans un groupe.

Émile Durkheim a été le premier à employer le concept et le terme de cohésion sociale à la fin du XIX^e siècle. Bien que nombreuses, toutes les définitions de la cohésion se réfèrent aux mêmes thèmes : il s'agit de « *la totalité du champ des forces ayant pour effet de maintenir les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration* » [Festinger, 1962] ; de « *l'attrait global du groupe pour tous ses membres* » [Kelley, 1973]. L'accent pouvant être mis tantôt sur l'aspect fonctionnel de contrôle, de normalisation, de pression vers l'uniformité, tantôt sur l'aspect émotionnel de spontanéité collective et le sentiment du « nous » de « l'être ensemble ».

Le concept de cohésion prend donc une portée synthétique et unificatrice ; il permet de passer de constats superficiels et disparates à une étude systématique des phénomènes culturels. Pour concordantes ou complémentaires que soient les définitions précédentes, elles reflètent, en tout cas, la multiplicité et la complexité des sources de cohésion.

On peut d'abord y distinguer des facteurs extrinsèques et des facteurs intrinsèques. Parmi les premiers, nous distinguons l'influence des contrôles sociaux, la dépendance hiérarchique ou

fonctionnelle, la similitude ou la différence des statuts sociaux et des cadres de référence propres aux individus rassemblés.

Quant aux facteurs intrinsèques de la cohésion, ils se répartissent selon deux grandes catégories :

- Facteurs d'ordre socio-affectif qui confèrent au groupe ce que les chercheurs lewiniens nomment sa « valence » (ou attractivité) et qui englobent certaines motivations, émotions et valeurs communes. Ils comprennent essentiellement l'attrait d'un but commun, l'attrait de l'action collective et l'attrait de l'appartenance au groupe.
- Facteurs socio-opérateurs : il faut considérer à cet égard la distribution et l'articulation des rôles. Elles dépendent à la fois des activités poursuivies et des aptitudes des divers membres. Dans les groupes en voie de formation, apparaissent des processus de différenciation et d'ajustement correspondant à l'émergence progressive d'un système de rôles plus ou moins nettement définis et articulés. On ne saurait d'ailleurs parler de « groupe culturel » que lorsqu'un tel système de rôles, à la fois interdépendants et complémentaires, est en mesure de fonctionner.

Aussi, il faut considérer la conduite du groupe : quoi que fasse, ou ne fasse pas, le groupe se conduit dans la mesure même où il se maintient ; mais l'étude de la culture intra-groupe révèle que sur cette conduite chaque membre exerce une influence différente en intensité comme en qualité.

La cohésion se manifeste par un ensemble de conduites collectives qui en sont non seulement les symptômes, mais constituent aussi par elles-mêmes des facteurs dynamiques [Maisonneuve, 1969]. « On se trouve en face d'une causalité circulaire ; directement issues d'une sorte de pression interne, inhérente à toute situation collective, ces conduites contribuent à renforcer cette pression et à cristalliser le groupe » [ibid., p. 28]. Deux d'entre elles sont particulièrement patentes : le conformisme et le déviationnisme.

2.3.1. Conformisme versus déviationnisme

Le conformisme se traduit par la présence, ou l'émergence, de normes et de modèles collectifs spécifiques. Au fur et à mesure qu'une culture organisationnelle s'établit entre plusieurs personnes, apparaissent aussi certaines uniformités dans leurs conduites, leurs opinions, leurs

sentiments, leurs langage même [Maisonneuve, 1969]. Ces modèles prennent la forme de coutumes auxquelles les nouveaux venus doivent se soumettre plus ou moins spontanément pour s'intégrer dans l'organisation. Ainsi, le conformisme est défini par Fischer [2010, p. 37] comme « *la modification d'un comportement par laquelle l'individu répond aux pressions d'un groupe, en cherchant à se mettre en accord par l'adoption des normes qui lui sont proposées ou imposées* ». Les sujets qui se plient à la décision du groupe le font par peur de déviance. Ils ont l'impression s'ils annoncent leur position, différente de celle des membres du groupe, qu'ils vont être exclus de ce groupe. Cette peur est le moteur de la conformité au jugement d'autrui [Fischer, 2010].

Quant au déviationnisme, il désigne toute conduite qui s'écarte des normes et transgressant les règles [Perseil & Pesqueux, 2014 ; Bangbola, 2014 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Alter, 2000, 2006]. La résistance aux déviations constitue ainsi le corollaire du conformisme.

L'influence déviationniste dépend très largement de **la situation** [Maisonneuve, 1969]. Seule une transformation suffisante de celle-ci « *peut compromettre la position conformiste et provoquer une dé cristallisation des normes* » [ibid., p. 31]. Autrement dit, le déviant positif n'est pas seulement un précurseur imaginaire, mais un sujet d'une culture différente des autres, un sujet plus sensible que les autres à certaines urgences latentes de changement. En ce sens, il se définit davantage par sa culture et par son rôle social que par ses qualités de leader.

La dialectique se poursuit : ce déviant ne peut réussir sans mouvement de partisans qui adhèrent assez fanatiquement à ses projets, lesquels se répandent alors en se normalisant et engendrent ainsi un nouveau conformisme.

Conduites conformistes/déviationnistes, ne sont pas statiquement polaires, mais en complémentarisation dynamique. Ces conduites sont inscrites dans un processus d'influence sociale dont le résultat est d'imposer une nouvelle culture par des normes dominantes en matière de croyance, d'attitude et de comportement

Doise [1982] définit l'influence sociale comme « *un ensemble de processus qui modifient les perceptions, jugements, attitudes et comportements d'un individu à partir de sa connaissance des perceptions, jugements, attitudes des autres* ». La normalisation, comme on vient de le voir est un processus majeur d'influence sociale [Doise, 1982]. Qu'en est-il alors de cette normalisation et quelle est son rôle dans l'appréhension de la culture organisationnelle ?

2.3.2. La normalisation

La normalisation est le processus par lequel un groupe d'individus élabore des normes communes en l'absence de normes préétablies. Sherif [1965] est le premier à avoir étudié de façon systématique l'élaboration des normes. D'après Fischer [2010], une norme peut être définie comme « *une règle explicite ou implicite, qui impose de façon plus ou moins prégnante un mode organisé de conduite sociale ; elle se présente comme un ensemble de valeurs largement dominant et suivi dans une société donnée ; elle sollicite une adhésion et implique des sanctions dans un champ d'interactions complexes* ». Pour Maisonneuve [1973], ce sont des règles et des schèmes de conduite très largement suivis dans une société ou un groupe donnés, dont la non-observance entraîne généralement des sanctions diffuses ou explicites et auxquelles la plupart des membres accordent une valeur dans le cadre d'une micro-culture (ex : une entreprise Y) ou d'une macro-culture (ex : un pays). La notion de norme se réfère donc à ce qui paraît socialement désirable, convenable dans tel ou tel groupe particulier. Elle traduit les valeurs dominantes dans ce groupe. Maisonneuve [1973] avance qu'il existe deux types de normes :

- « *des normes communes* » à tous les membres d'un groupe se référant aux cadres généraux de la vie et des communications quotidiennes et aux systèmes de représentation, de croyances, de valeurs partagées par les membres du groupe ;
- « *des normes de rôle* » qui dictent les conduites inhérentes à la position d'un individu dans un système social particulier.

Par ailleurs, Cazals-Ferré & Rossi [2004] distinguent trois fonctions de la norme :

Une première fonction de la norme serait la **réduction de l'incertitude**. En effet, placé devant l'impossibilité de donner une réponse certaine, le sujet se trouve en situation d'insécurité. La réalité physique est ambiguë, faute d'un moyen de mesure à disposition. Ce sentiment, lors de l'élaboration d'une norme collective, et donc d'une réalité sociale non ambiguë, disparaît. Cette confrontation à autrui, par la réassurance qu'elle permet, rend possible la maîtrise de la réalité physique.

Une deuxième fonction serait, pour Moscovici [1972], d'**éviter les conflits**. En effet, les jugements donnés par chacun peuvent être très variés. Ils empêchent la conclusion d'un accord. Cette diversité de jugements fait que ces derniers entrent dans une compétition qui entraîne des

tensions et la possibilité d'apparition d'un conflit. La constitution d'une norme de groupe résulte du fait que les sujets acceptent et intériorisent des estimations divergentes afin d'éviter un conflit. Les concessions réciproques permettent d'aboutir à cette norme collective, par un jeu de négociation.

La troisième fonction de la norme, aussi celle qui intéresse le plus notre recherche, serait la **socialisation** qui désigne le processus par lequel les individus intègrent les normes et les valeurs de l'organisation. C'est l'immersion des individus dans le monde « vécu », à la fois univers symbolique et culturel. Pour J. Piaget [1947], la socialisation est le produit d'un double processus d'assimilation-accommodation. **L'assimilation** est l'intégration par l'individu des normes et des valeurs du groupe d'appartenance ; **l'accommodation**, étant à l'inverse, représente la façon dont les caractères propres de l'individu le façonnent et réagissent à son environnement. Ainsi, l'assimilation nous renvoie à la notion de conformisme, quant à l'accommodation, elle nous renvoie à celle de **déviatisme**.

Par ailleurs, l'intérêt d'une « *culture organisationnelle positive* » réside dans les représentations, les formes de pensée susceptibles de générer des comportements performants chez les employés. Sa mise en place se traduit par une sorte de « socialisation » des membres de l'organisation aboutissant à l'intériorisation d'un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement orientées vers la réalisation des objectifs de l'organisation. La plupart des auteurs s'entendent pour attribuer à la culture d'entreprise deux fonctions fondamentales, à savoir une fonction d'intégration interne et une fonction d'adaptation externe. Alors que la fonction d'intégration interne vise la création d'un sentiment d'unité par l'obtention collective de résultats, la fonction d'adaptation externe a pour principal objectif l'établissement d'un large consensus relativement au positionnement de l'entreprise sur l'échiquier des forces du marché. Plus spécifiquement, la fonction d'intégration interne englobe la détermination des méthodes communicationnelles (la signification attribuée aux termes techniques), des critères d'appartenance à la communauté d'accueil (l'insertion et l'exclusion des membres), des normes régissant l'attribution du statut de chacun des membres (l'acquisition, la conservation et la suppression du pouvoir), des règles structurant les relations sociales (le degré de familiarité permis entre les membres) et des comportements désirables et indésirables (le système de récompenses et de sanctions). Quant à la fonction d'adaptation externe, elle comporte les éléments suivants : la mission ainsi que la stratégie sélectionnée pour remplir cette mission, les

objectifs établis, les moyens opérationnels requis pour atteindre les objectifs, les indicateurs de performance et les mesures correctives en cas de dérapage [Schein, 1991].

Au vu de ce qui a été avancé, nous constatons que la culture organisationnelle est inscrite dans une dynamique de cohésion et de décohésion sociale se manifestant par l'interaction entre conformisme et déviationnisme, entre formel et informel avec une forte réflexivité. Nous pouvons ainsi présenter la spirale de la culture située comme suit (figure 8) :

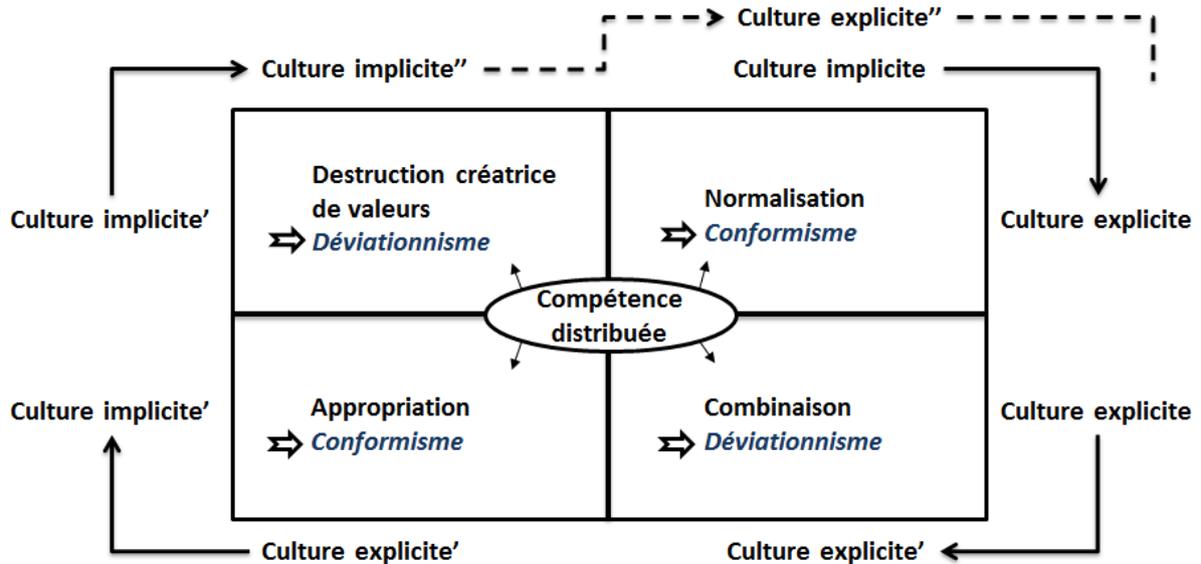


Figure 8-La spirale de la culture située

Conclusion

Notre approche cognitive et située de la culture a permis de traiter cette notion d'un angle non précédemment abordé dans la littérature des sciences des organisations. Cette approche nous a orientés vers la redéfinition de la culture. Aussi, elle nous a permis de montrer le fort impact de la compétence distribuée et du processus mental réflexif dans l'émergence de ladite **culture située**. Enfin, elle nous a permis de comprendre le développement et le processus de conversion de cette culture en situation représenté dans la **spirale de la culture**.

« L'éducation développe les facultés mais ne les crée pas »

Voltaire

Chapitre 2 - Dialectique « culture-compétence » : une approche cognitive et située de la compétence

Canevas du chapitre 2

Introduction

Section 1 : Esquisse d'une visée situationnelle de la compétence

1. Une notion polysémique difficile à définir
2. Cadre conceptuel d'une approche situationnelle de la compétence
3. Pour une conception piagétienne de la compétence

Section 2 : Esquisse d'une visée cognitiviste de la compétence

1. La culture : socle de l'architecture de la compétence
2. Cadre conceptuel d'une approche cognitiviste de la compétence
3. Configuration de l'architecture de la compétence

Conclusion : Redéfinition de la compétence

Chapitre 2 - Dialectique « culture-compétence » : une approche cognitive et située de la compétence

Introduction

Le concept de compétence a fait l'objet de bien des débats tant sur sa définition que ses enjeux. Intégré à des pratiques de gestion des compétences ou par les compétences, chacun a trouvé une définition en fonction du problème à résoudre et en fonction de la conception adoptée de la compétence.

Ainsi, ce concept n'est pas sans poser problème, car, comme tout geste mental, il est porteur de sens, mais ce sens n'a pas encore trouvé la stabilité sociale nécessaire à une explicitation claire, précise, consensuelle. Il en résulte donc une pluralité de propositions de définitions. Rien d'anormal à cela, Vigotsky rappelle que « *le sens d'un mot est une formation dynamique et fluctuante en raison de son rapport contextualisé au réel, tandis que la signification, notamment celle qui est fournie par le dictionnaire, n'est qu'une potentialité qui s'actualise dans le langage vivant pour contribuer à l'édifice du sens de la réalité à signifier* » [Vygotsky, 1997]. Le sens peut d'ailleurs exister sans le mot et c'est probablement ce qui s'est passé pour la notion de « compétence ». Ceci est dû, nous estimons, au peu de travaux consacrés à l'étude de l'architecture de la compétence [Jonnaert, 2002] : les travaux théoriques sur les éléments composants l'ossature de ce geste mental s'avèrent rares. Ce constat est tout aussi valable pour les études empiriques sur le sujet. Aussi, l'articulation de ce concept avec la notion de la culture est quasi-inexistante dans la littérature. Pour toutes ces raisons et sans prétendre apporter la panacée universelle, nous traitons dans ce chapitre la question de l'architecture de la compétence et sa redéfinition sous deux visées situationnelle et cognitiviste.

Section 1 : Esquisse d'une visée situationnelle de la compétence

1. Une notion polysémique difficile à définir

Largement qualifié de phénomène de mode, l'utilisation du concept de compétence au cœur de processus de gestion tels que la gestion des compétences, la gestion par les compétences, les bilans de compétences,... ne recouvre aujourd'hui ni une définition stable ni un consensus quant aux processus de gestion [Tremblay & Sire, 1999 ; Defelix, 2001]. Nous suivons Coulet [2011] dans sa distinction de deux conceptions de la compétence et les synthétiserons dans ce paragraphe.

Coulet [2011] avance qu'il y a deux conceptions de la compétence sur la base desquelles elle est communément définie : une statique présentant une juxtaposition d'éléments (tels que savoir, savoir-faire, savoir-être ou connaissances, capacités, attitudes ou bien encore une combinaison de ressources) conduisant à des référentiels de compétences et des listes d'activités. Cette conception comportait essentiellement une visée de la performance individuelle. L'autre conception de la compétence est dynamique : elle présente des éléments fonctionnellement liés et des schèmes, organisant l'activité pour une classe de situations passant par la médiation d'artefacts [Coulet, 2011]. Cette conception comporte essentiellement une visée située de la compétence.

1.1. Conception statique de la compétence : compétence et performance

Le concept de compétence intègre les discours de la G.R.H. dans les années 1990 dans un objectif de performance comme un objet de gestion. La notion de performance individuelle, telle qu'elle est retenue dans les discours en Sciences de Gestion, est principalement liée aux travaux en psychologie sur les concepts de capacité (en anglais : *ability*, *skill*, *competence*) ou d'aptitude. Les spécialistes en psychologie du personnel tentent d'établir les relations existant entre les qualités d'un individu, le comportement individuel et ses performances. L'objectif est alors de déterminer quel sera le degré de réussite dans une mission.

Cette mission est conditionnée par la possession d'aptitudes ou de caractéristiques élémentaires [Thurstone, 1938]. D'autres travaux permettront dans les années 1950 d'appréhender les aptitudes [White, 1959]. L'objectif est communicationnel : rendre « compréhensible » aux managers les typologies élaborées.

Dans un article publié en 1973, McClelland modifie les termes du débat sur l'intelligence testée des personnes et la réussite à un poste. A partir d'une analyse portant sur la réussite d'un groupe de diplomates, il montre que la réussite des meilleurs ne repose ni sur l'intelligence testée, ni sur le sexe, ni sur la race, ni sur des facteurs économiques mais elle repose sur l'analyse des compétences individuelles. McClelland fonde sa méthode par les compétences sur l'analyse de deux facteurs clés :

- L'utilisation de critères de référence pour la comparaison des personnes qui obtiennent des performances supérieures avec celles qui obtiennent des performances inférieures. L'objectif est alors d'identifier les facteurs de réussite.
- L'identification et l'analyse des comportements associés fortuitement à des résultats heureux.

De fait, ces approches liant compétences et performance [McClelland, 1973 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Katz & Kahn, 1978 ; Boyatzis, 1982 ; Spencer & Spencer 2008] s'intègrent principalement en G.R.H. comme des outils de gestion de carrière.

Les compétences telles qu'elles sont caractérisées permettent de déplacer le niveau d'analyse du poste ou de la fonction vers la personne, ses capacités. Ce déplacement semble essentiel dans un contexte organisationnel structuré en projets et en missions à réaliser plutôt qu'en tâches à exécuter.

On remarque, alors, une certaine confusion dans l'utilisation de la notion de compétence [Woodruffe, 1991]. Cette confusion vient de la définition même de la notion de compétence en particulier celle proposée par Boyatzis [1982] : « *une caractéristique sous-jacente de la personne* » qui s'analyse comme « *un trait de caractère, une capacité, un aspect de l'image de soi ou de son rôle social ou un ensemble de connaissances utilisées* ». Cette définition est extrêmement large et elle perd ainsi en pertinence. Elle recouvre à la fois des capacités personnelles, des qualités sous-jacentes du comportement observable et des domaines de compétences utiles à une fonction ou un emploi. Cette absence de distinction entre l'individu

décrit en termes de capacités et les compétences attendues dans un emploi est en contradiction avec la volonté affichée de délivrer un langage commun à tous. Enfin, cette approche abandonne les objectifs d'analyse proposés par McClelland pour mesurer la performance individuelle. Ainsi, elle semble perdre toute finalité.

Toutefois, il convient de revenir sur le passage de notion de poste à celui de compétence. Le modèle taylorien conjugue une analyse sur les postes et les qualifications : dans un premier temps, ces deux notions se confondent car la définition abstraite de la qualification du poste de travail est dépourvue de lien avec la situation de travail [Friedmann & Reynaud, 1958]. Dans un deuxième temps, la qualification apparaît comme l'enjeu de négociations individuelles et collectives, principalement en termes de rémunération [d'Iribarne & Virville, 1978]. Enfin, principalement issues de modèles anglo-saxons et allemands, les notions de qualification et de fonction proposent une vision contextualisée et individualisée de la situation de travail. Cet aspect de contextualisation de la compétence tel qu'il avait été mis en lumière par les psychologues américains dans une visée d'excellence ou de performance, ouvre la voie à bien des travaux de recherche dans des champs disciplinaires distincts (l'ergonomie, la psychologie cognitive, les sciences du travail, la didactique,...). Toutefois, ceux-ci intègrent le champ des gestionnaires en France, à la fin des années 1990 et ce, à partir de différents travaux de recherche.

1.2. La conception dynamique de la compétence

A partir des travaux développés en linguistique en particulier par Chomsky [1988], la compétence s'analyse comme une capacité personnelle non observable [Aubret & al., 1993 ; Klarsfeld, 2000] qui, en fonction de facteurs externes, conditionne en partie la performance individuelle (cette dernière étant observable). Au départ, les linguistes, notamment Saussure [1916], distinguent *langue* et *parole*. Ces derniers considèrent la langue comme un système de signes partagés par une communauté linguistique. Ils envisagent plutôt la parole comme un ensemble d'énoncés virtuels pour les individus de cette même communauté. Chomsky [1959] reprend cette distinction pour définir la compétence linguistique en la différenciant de la performance. « *La fiction de la causalité simple entre compétence et performance* » est alors remise en cause [Oiry, 2005, p. 21]. Pourtant, l'objectivation de la compétence se retrouve dans les multiples approches développées à partir de la fin des années 80 en France ; celles-ci ont en commun de s'inscrire dans une volonté d'objectivation des compétences en s'appuyant sur des

méthodes présentées comme scientifiques. Dans le domaine de la formation initiale et continue, par exemple, il se développe des taxonomies d'objectifs pédagogiques en vue de transmettre des compétences [Bloom, 1975 ; Fleishman & Quaintance, 1984 ; d'Iribarne, 1989] ou de procéder à l'évaluation des acquis professionnels. Ainsi, la visée scientifique de ces référentiels fait perdre au concept de compétence sa caractéristique contextuelle.

Du côté des psychologues du développement cognitif, le tandem compétence/performance des linguistes est repris et exploité dans les analyses de tâches en intégrant les décalages entre compétence et performance à la dynamique du fonctionnement cognitif des sujets observés : les décalages observés seraient constitutifs du développement [Houdé & al., 1998].

En parallèle, les travaux des ergonomes s'orientent vers une autre voie prenant en compte la situation organisationnelle : « *Pour l'ergonome, le travail constitue une énigme : compte tenu des aléas, des incidents et des demandes contradictoires auxquels l'opérateur est confronté, c'est un miracle qu'il arrive à produire.* » [Amadiou & Cadin, 1996, p. 41]. Ainsi, « *les compétences sont des structures mentales où s'articule tout ce que avec quoi l'opérateur réalise une tâche : les connaissances sur le fonctionnement et sur l'utilisation des machines, les représentations, mais aussi les savoir-faire, c'est-à-dire les types de raisonnement (agglomérés parfois en routines) ainsi que des schémas stratégiques de planification des activités.* » [De Montmollin, 1986, p. 126]. Malglaive [1988] présente la compétence comme un savoir en usage, des connaissances technologiques et des connaissances méthodologiques. Si la compétence est individuelle, elle n'en est pas moins sociale dans les processus de validation de celle-ci. L'ergonomie distingue trois niveaux de définition : la compétence liée à l'acquisition de connaissances académiques, l'expérience qui est la qualité obtenue par la pratique d'une activité et l'expertise qui est le statut social conféré à un opérateur par ses pairs. A partir des travaux de Leplat & de Montmollin [2001], une nouvelle approche de la compétence distingue d'une part les tâches qu'un individu sait exécuter dans un contexte et les activités cognitives de celui-ci décrites comme un système de connaissances qui lui permettra d'agir. Au croisement de l'ergonomie cognitive et de la psychologie cognitive⁸, la compétence cognitive est alors considérée comme un facteur explicatif dans la résolution de problèmes organisationnels. Dans

⁸ L'aspect cognitif de la compétence : dans la lignée des travaux des psychologues cognitivistes comme Piaget [1975], Varela [1989], Smolensky [1988], la compétence est « *tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action* » [Giddens, 1987].

ce contexte théorique, le concept de connaissance qui est défini comme « *le résultat d'une information traitée, compréhensible et assimilable par un être humain. C'est une manière de comprendre, de percevoir, elle régit les rapports entre les afférences cognitives de l'individu et le monde extérieur* » [Crie, 2001] est fortement lié à ceux de compétence et de métier ; « *La compétence cognitive joue le rôle d'axe d'intégration permettant à de multiples compétences (relationnelles, psychologiques, intellectuelles, ...) de se mobiliser pour résoudre des problèmes concrets.* » [Michel & Ledru, 1991, p. 228]. Ainsi, dans l'évaluation de compétence et la formation d'un jugement, le processus (qui, comment, quoi ?) compte autant que la substance. Cette approche de la compétence est incluse dans la notion de métier au sens large. Le métier est ici défini comme « *l'ensemble des emplois qui dans l'organisation, sont caractérisés par une même finalité et une même technicité* » [Sire, 1999]. Le métier qui est au cœur de « *l'identité professionnelle* » pour l'entreprise et pour l'individu permet d'inscrire les compétences dans la durée, dans un statut professionnel reconnu.

« Les convaincus voient (dans le concept de compétence) un concept fédérateur, capable d'embrasser l'ensemble des problématiques auxquelles est confrontée la G.R.H. Les détracteurs s'élèvent à coup de propos guerriers contre l'invasion, le diktat des compétences, qui n'auraient d'autres finalités que d'alimenter le marché des cabinets de conseil » [Marbach, 1999, p. 5].

Toutefois, nous relevons un élément essentiel : l'ensemble de ces approches « *donnent à la compétence une dimension collective, intégrative, comprenant des savoir-faire et des technologies* » [Klarsfeld, 2000, p. 41] qui a accompagné et accompagne encore des démarches organisationnelles de flexibilisation et de coopération.

Nous retiendrons dans la suite de notre travail de recherche, la conception dynamique de la compétence avec l'analyse du concept regard de son rôle intégratif (voir figure 9). Reprenant l'approche cognitive présentée précédemment, celle-ci permet de représenter la compétence comme un axe d'intégration de différentes connaissances dans la mobilisation de l'individu afin de résoudre des problèmes.

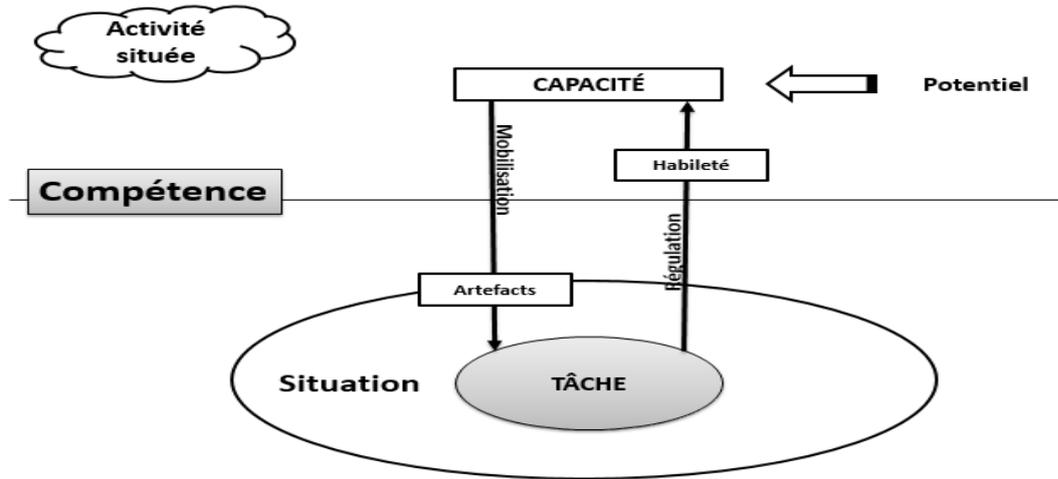


Figure 9-Conception dynamique de la compétence - adaptée de [Coulet, 2011]

2. Cadre conceptuel d'une approche situationnelle de la compétence

2.1. L'action située comme fondement théorique de notre recherche

Le vocable de l'action située apparaît pour la première fois en 1940 dans un texte de C. Wright Mills consacré aux motifs comme objet de la sociologie. Il a été repris dans les années 1980 par L. Suchman pour décrire le raisonnement pratique. L'accent a alors été mis sur la nécessité de déplacer l'analyse de l'action de la représentation vers l'accomplissement : plutôt que d'abstraire l'action de ses circonstances et de reconstruire sa rationalité à l'aide de modèles ou de types idéaux, mieux vaut étudier comment les gens se comportent de façon intelligente en situation, en utilisant les circonstances sociales et matérielles dont ils dépendent. Cette théorie s'est développée comme une critique du « plan » - c'est-à-dire de l'idée d'accomplissement de l'action n'est que l'exécution d'un plan construit dans la phase de délibération -, et, via le plan, des conceptions désincarnées de la rationalité de l'action. L'idée est que si l'action est un processus, c'est-à-dire quelque chose qui procède graduellement vers un état final à travers un

travail interne d'organisation, et se déroule dans le temps, elle n'est ni représentable, ni programmable à l'avance, car elle doit traiter une infinité de contingences liées au changement de son objet et au développement même des circonstances sous l'effet de ce qui est effectué et de ce qui se produit. L'agent aura beau tout planifier, envisager les alternatives entre lesquelles choisir à chaque étape, l'accomplissement de l'action ne pourra pas être la simple exécution d'un plan ; il faudra s'ajuster aux circonstances et les utiliser pour réduire l'incertitude et traiter les contingences, ainsi qu'agir au bon moment en saisissant les occasions favorables. Ce qui requiert une improvisation, étayée sur des *embodied skills*. D'ailleurs c'est l'engagement dans l'accomplissement qui fait apparaître, au fur et à mesure, les possibilités ou les alternatives effectives. Les plans, quant à eux ne sont que des représentations schématiques de l'action, qui peuvent être utilisés comme une ressource parmi d'autres pour guider la réalisation.

Ce caractère incertain et imprévisible de l'action fait qu'une analyse en contexte et en mouvement est nécessaire de la part de l'agent. Celle-ci n'est pas de même nature que celle que peut faire quelqu'un au repos, avant de s'engager dans son action. Suchman souligne bien que lorsque l'agent se représente son action, sous la forme soit de plan, soit de comptes rendus rétrospectifs, il en fait un objet relativement déterminé, qu'il peut examiner selon des procédures bien définies. Or lorsqu'il est en train d'agir, il ne dispose pas de son action comme d'un objet à inspecter réflexivement, dans une posture d'observateur désengagé : quand l'action se développe sans accros, elle est « transparente ».

On peut relever une autre dimension importante de l'action en cours d'effectuation : lorsque l'agent agit, il ne s'intéresse qu'à certains aspects de la situation dans laquelle il est impliqué, et cela en fonction de l'étape à laquelle il est parvenu dans la situation globale qui détermine ce qui viendra ensuite. Son exploration et son activité sont dirigées vers des objets et des événements singuliers, qui sont en perpétuel changement ; au fur et à mesure que l'activité avance, de nouveaux objets et de nouveaux événements apparaissent. Dire que les objets et les événements constitutifs de la situation sont singuliers n'est pas innocent : c'est dire, d'abord, qu'ils sont différenciés pour identifier la situation, en référence à une exploration en cours ; c'est dire aussi qu'ils sont appréhendés sous un aspect particulier relatif à la perspective créée par l'activité, et non pas dans leur généricité ou leur objectivité [Dewey, 1993].

De ce point de vue donc, une compétence discursive, par exemple, se comprend avant tout en situation de discussion, là où elle s'exerce, s'« expérimente », se raffine, se perfectionne,

s'adapte et se reconstruit sans cesse. Dans une telle orientation, une méthodologie pour l'étude de la compétence a pour objet "*the activity of persons-acting in setting*" [Lave, 1988].

L'inspiration initiale de la théorie de l'action située est plutôt phénoménologique : il s'agit de retrouver les propriétés de l'action dans le champ phénoménal, avant qu'elle n'ait été convertie en objet par et pour le discours rationnel. Les recherches plus récentes sur l'action située s'orientent dans une direction plus écologique. L'action est située parce qu'elle a lieu dans un environnement et qu'elle s'organise « par le moyen » de cet environnement, de ses ressources et de ses contraintes. D'une part, celui-ci fournit directement les informations, les indications et les significations nécessaires. La perception directe, constituée de routines visuelles qui repèrent des configurations, prend alors une part de la place habituellement attribuée à la délibération et au raisonnement. D'autre part, en aménageant et en structurant leur environnement, les agents pré-organisent leur champ pratique ; ils disposent autour d'eux tout un ensemble d'indices qui, soit suscitent directement des actions de leur part, ou contraignent des gestes déterminés, soit dissuadent d'agir ou rendent certaines actions impossibles.

Deux courants ont joué un rôle important dans cette accentuation actuelle de l'orientation écologique des recherches sur l'action située. Le premier est la psychologie écologique de J. Gibson, le second est l'anthropologie de la cognition distribuée. Une des idées clés de la théorie gibsonienne est que nous percevons directement dans l'environnement la valeur fonctionnelle des objets, des situations, des événements, donc leur signification pratique : ceux-ci nous offrent des opportunités d'action ou des prises, sollicitent nos gestes et nos opérations, nous indiquent ce qu'il est possible ou ce qu'il convient de faire, ou nous présentent des risques, des obstacles ou des menaces. C'est la fameuse notion d'affordance dont le contenu est emprunté à K. Lewin et à la psychologie de la Gestalt : la perception est orientée vers la détection d'affordances dans l'environnement, et celles-ci contrôlent la conduite [Gibson, 1977]. Ces affordances sont considérées à la fois comme objectives, existant dans l'environnement indépendamment des organismes, et comme relatives à ces derniers, à leur configuration, à leur structure ou à leurs capacités de perception et d'action. Plus ces capacités sont raffinées, plus sont différenciées les valeurs fonctionnelles de l'environnement, donc plus sont démultipliées les sollicitations et les opportunités d'action.

Les affordances sont les objets premiers de la perception. C'est pourquoi le couplage perception/action ne requiert pas aux yeux de Gibson, les processus complexes de traitement de l'information postulés par nombre de recherches en sciences cognitives (qui continuent de

faire de la sensation la base de la perception et refusent de joindre directement sensibilité et signification). Les organismes sont d'emblée accordés et accoutumés (*attuned*) aux régularités de leur environnement.

L'autre courant important s'est développé à partir de la recherche en psychologie cognitive qui s'est intéressée aux objets de la vie quotidienne et aux artefacts, en se demandant comment ils véhiculaient, stockaient, traitaient de l'information pour les usagers. Ainsi les équipements d'un espace de travail déclenchent-ils des schèmes moteurs ou des structures d'activité, dans lesquels « *des affordances locales rendent manifeste ce qui peut et doit être fait* ». C'est de ce type d'approche qu'est en partie issue la problématique actuelle de la cognition distribuée.

On peut distinguer deux versions de cette problématique, l'une plus sociologique, l'autre plus anthropologique. La première, consacrée à la cognition sociale, a été élaborée par A. Cicourel [1973], qui s'est en partie inspiré de Schütz : l'idée de base est que des individus travaillant en coopération ont des connaissances différentes, et résolvent les problèmes en assemblant, de façon décentralisée et flexible, des connaissances de provenances diverses. Dans cette acception du terme, il est question à la fois de distribution inégale, mais plus ou moins complémentaire, des connaissances entre des individus dans un groupe structuré et hiérarchisé, et de distribution des processus cognitifs, pour la réalisation de tâches, entre les membres d'un groupe en fonction de son organisation sociale.

Dans la version anthropologique, essentiellement due à E. Hutchins [1995], cette limitation sociologique est levée : il ne s'agit plus simplement de différences de connaissances entre des personnes dans un groupe, mais de distribution de processus cognitifs dans des systèmes incluant des artefacts et des objets en plus des individus. L'environnement est alors introduit comme faisant partie des supports et des opérateurs de la cognition. Celle-ci devient le fait d'un agencement concret dont les éléments sont reliés entre eux par des relations fonctionnelles. Un tel agencement « *se configure lui-même de manière dynamique* » en fonction de l'activité engagée.

La tâche cognitive d'ensemble requise par l'organisation d'une activité (piloter un avion par exemple) consiste alors à organiser la coordination des opérations entre éléments d'un tel système fonctionnel et à se coordonner avec eux. C'est la capacité de construire de tels systèmes fonctionnels qui définit « *le pouvoir réel de la cognition humaine* ».

Une telle problématique déplace considérablement les limites de l'unité d'analyse. Les processus cognitifs sont en grande partie externalisés et rendus concrets. Les capacités cognitives humaines ne sont plus celles d'un esprit individuel séparé du monde, mais celles d'un être incarné, raisonnant et pensant autant avec ses yeux et ses mains qu'avec sa tête, d'un être qui fait corps avec un environnement qu'il rencontre comme un partenaire, et d'un être impliqué dans des systèmes culturels d'activité.

En d'autres termes, c'est en tant que membres de systèmes cognitifs liés à des activités, et impliqués dans les agencements qu'ils créent et recréent sans cesse, que les humains manifestent les capacités de raisonnement, de calcul, de mémoire, d'inférence, de cohérence ou de représentation qui les spécifient.

Par ailleurs, si les actions prennent forme à l'intérieur de tels systèmes, alors ce n'est pas seulement la cognition qui est distribuée, mais aussi le contrôle de l'action.

2.2. Le caractère contextualisé et ancré des compétences

Notre réflexion sur les compétences s'enracine dans les approches théoriques qui mettent au centre le concept de situation [Jonnaert, 2006 ; Journée & Raulet-Croset, 2008]. Ces dernières sont tout à fait cohérentes avec les approches contextualisées et situées de la compétence [Dewey, 1993 ; Leplat & De Montmollin, 2001], qui arguent que les compétences et connaissances mobilisées dans une activité ne se construisent pas dans l'abstrait, mais naissent de la confrontation à un contexte, et du sens donné par les acteurs aux situations auxquelles ils sont confrontés. Les tenants de la cognition située cherchent notamment à prendre en compte toute la partie de la cognition qui, échappant au raisonnement, est directement déterminée par la situation que vit l'acteur. Une telle perspective est centrale pour qui s'intéresse à la dimension « tacite » des compétences et connaissances et aux « pratiques » des acteurs. Dans le champ de la théorie des organisations, nombre d'auteurs qui s'intéressent à l'apprentissage et aux connaissances partagent également cette conception « située » de l'action et du partage des connaissances. Ces auteurs prônent le fait de s'intéresser au *knowing*, en opposition au *knowledge* [Cook & Brown, 1999], et donc de considérer les processus d'élaboration des compétences et connaissances dans le cours de l'action et au regard de situations particulières, et non des connaissances qui seraient extraites des situations (*knowledge*). Le monde physique et les relations sociales qui entourent un individu sont supports et participants à la cognition.

Dans ces différentes approches, c'est donc le contexte immédiat de l'action qui influence le cours d'action et suscite la mobilisation et l'apparition de compétences.

Compte tenu de la complexité de notre objet de recherche, nous avons retenu l'approche contextualiste de Pettigrew [1987, 1990]. L'approche qu'il propose est considérée comme une référence incontournable dans les études situationnelles et permet de rendre compte des interactions entre acteurs dans une perspective longitudinale. Elle constitue un cadre d'analyse qui tente de comprendre, dans une perspective résolument constructiviste, les processus itératifs dans lesquels un contenu évolue dans un contexte particulier, marqué par les jeux de pouvoir entre acteurs [Pettigrew & Whipp, 1991 ; Pichault & al., 1997]. Les jeux des acteurs sont à la fois contraints par les contextes mais en même temps les structurent dans la mesure où ils peuvent les transformer et les construire.

La prise en compte de ces interactions fait de cette méthode l'une des plus riches pour rendre compte des situations de gestion et de leur dynamique [Pichault & al., 1997 ; Husser, 2005].

D'un point de vue analytique, la démarche contextualiste combine deux niveaux d'investigation : le niveau horizontal et le niveau vertical.

Le niveau horizontal insiste particulièrement sur la prise en compte de la temporalité du phénomène étudié. Il s'agit notamment de développer une compréhension historique des événements : « *Il n'est pas possible de dégager l'influence réciproque des différents niveaux de contexte sur un processus organisationnel quelconque sans avoir à sa disposition une série significative de données longitudinales* ». Or, selon Pettigrew [1987], la recherche a largement occulté les processus organisationnels en plus d'être a-historique et a-contextuelle. En d'autres termes, l'analyse horizontale vise à souligner les séquences et les événements entre les phénomènes dans le temps.

Quant au niveau vertical, il consiste à établir un construit articulé autour de trois concepts ayant un lien d'interdépendance : le contenu du phénomène étudié, le processus par lequel il se développe et le contexte dans lequel il s'inscrit [Pettigrew, 1992].

3. Pour une conception piagétienne de la compétence

Il existe plusieurs manières de concevoir la compétence. Nous avons choisi d'adopter une conception basée sur l'*in situ* qui soit une compétence « en acte » au sens de Piaget [1974].

3.1. La situation comme unité d'analyse cohérente et porteuse de sens

Notre choix de considérer les compétences en relation avec la « situation » va de soi dans une approche située [Abdelwahed, 2014]. Cela implique que nous considérons la situation comme une unité d'analyse qui permet d'analyser l'activité [Journé & Raulet-Croset, 2008] : la situation a des contours propres, elle est liée à un moment spécifique, et elle renvoie à un point de vue (celui de l'agent) ; elle est délimitée et possède une unité (par exemple en référence à un événement, à un problème,...) qui lui donne une force plus grande que la simple référence à un contexte.

Considérer des situations permet à la fois d'affirmer l'ancrage pour nous contextualiser des compétences et le caractère central de la référence à l'activité pour définir ces compétences, mais nous conduit également à gagner en abstraction, en repérant parfois des dimensions génériques des compétences notamment en correspondance avec des éléments génériques des situations. Le concept même de « situation », et son utilisation pour analyser l'activité managériale, contient cette tension entre un caractère éphémère et singulier, propre à la situation, et des formes de durabilité et de reproductibilité. Singulière par essence, la situation peut receler des éléments de reproduction et de régularité [Journé & Raulet-Croset, 2008].

Reprenons une définition de la situation proposée par J. Girin. Selon lui, une situation est définie par trois éléments : « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité)* » [Girin, 1990, p. 59]. Girin a également mobilisé le concept de situation en gestion, en reprenant les trois composantes de la définition générale de la situation (des participants, une extension spatiale et une extension temporelle) dans un cadre gestionnaire, où le temps est « déterminé », les participants sont engagés dans une action collective et sont pour cela réunis (en des lieux spécifiques). Il propose ainsi la notion de « situation de gestion » qui se présente lorsque « des participants sont réunis et doivent

accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. » Girin [1990, p. 142].

Dans cette perspective, la « situation » est considérée comme une unité d'analyse cohérente, que l'on peut décrire à travers différentes dimensions [Journé & Raulet-Croset, 2004]. En premier lieu, dans la lignée de la définition de Goffman, on peut considérer la dimension sociale (les acteurs impliqués) : peuvent être impliqués dans une situation un agent et un client, mais également plusieurs agents, plusieurs clients, voire d'autres personnages (des passants, un responsable hiérarchique,...). En second lieu, on considèrera la dimension « écologique », à savoir l'environnement physique immédiat qui oriente l'action (elle précisera l'« extension spatiale » de la situation). Enfin, la dimension « institutionnelle », à savoir l'environnement macro-organisationnel, culturel, réglementaire..., est importante : moins directement visible, cet environnement est tout aussi structurant.

Une « situation » peut ainsi être décrite selon ces différentes dimensions ; les éléments qui composent la situation « tiennent » ensemble ; ils renvoient à un sens commun, et l'on peut considérer que la situation est une unité porteuse de sens.

Une autre dimension importante de la « situation » sur laquelle nous mettons ici l'accent est son caractère construit et émergent : les situations sont considérées du point de vue des agents, et on peut voir évoluer certaines dimensions de la situation à l'initiative des agents (un appel à d'autres personnes ; un élargissement de la scène d'action,...).

Ce caractère construit et émergent peut s'appréhender en considérant que la situation est le produit d'une « enquête » [Journé & Raulet-Croset 2008]. Pour le pragmatiste Dewey, qui a mis en avant cette idée de l'enquête, l'enquête est rendue nécessaire par le caractère indéterminé de la situation, c'est-à-dire par le fait que les éléments constitutifs de la situation ne « tiennent pas ensemble ». L'enquête est le processus qui permet de passer de cette indétermination initiale à une structuration suffisante pour faire émerger une unité cohérente et porteuse de sens. La situation se définit ainsi progressivement à travers le jeu de connexions entre objets, événements et individus, formant un « tout contextuel » [Dewey, 1993], et elle évolue au gré des actions de chacun.

Trois attributs de la notion de situation ressortent alors : la situation est inscrite dans l'activité de l'agent, elle est continuellement en émergence, et elle renvoie à un point de vue subjectif. [Journé & Raulet-Croset, 2008]. Considérer l'unité « situation » conduit à définir une unité

porteuse de « sens », mais également à s'intéresser à la construction de ce sens. Nous nous intéresserons alors à l'ensemble des compétences développées par l'agent au regard de ces situations, et conséquemment à la « signification » que peut avoir une situation pour un agent (un problème à résoudre, un défi, une situation risquée,...) montrant alors que cette « signification » oriente la construction des compétences.

3.2. De la compétence située ...

Reprenons les principales caractéristiques de la notion de compétence proposée par les ergonomes Leplat & De Montmollin dans la préface de l'ouvrage collectif qu'ils ont coordonné sur compétences et ergonomie [2001] :

« Les compétences d'un opérateur se définissent à partir de son travail, c'est à dire de ses activités, lesquelles se réfèrent à des tâches [...] Les méthodes de description des compétences procèdent toujours l'analyse bottom up : analyse fine et locale de son travail et d'abord de ses activités [...] Compétences de ce fait est pluriel. [...] Beaucoup plus souvent les compétences concernent une famille de tâches, de types de problèmes à résoudre, en particulier ».

Les compétences sont donc plurielles, définies à partir des situations de travail. L'importance donnée à la contextualisation pose alors la question de l'acquisition de ces compétences et de leur analyse :

« Ce problème est directement lié à la prise en compte des diverses situations de travail. ... les activités ainsi contextualisées sont donc tributaires d'une intelligence des situations certainement nécessaire pour réussir, mais certainement aussi difficile à analyser.... ».

Comme le remarque Pierre Pastré dans le même ouvrage [p. 155], définir le concept de compétence n'est pas simple, et à propos des définitions données respectivement par De Montmollin, [1986] et Leplat [1991] et qui sont très largement reprises, Pastré & Weill-Fassina [2001] écrit : « il n'est pas jusqu'aux définitions données à la notion de compétence qui n'orientent la problématique soit dans une perspective cognitiviste, soit dans une perspective plus empiriste. » et il reprend les définitions suivantes à titre d'exemple :

De Montmollin [1986] : « *ensembles stabilisés de savoir-faire, de conduites-type, de procédure standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle : elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche* ».

Leplat [1991] : « *le système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité répondant aux exigences des tâches d'une certaine classe.* »

Aussi suivrons-nous Leplat, qui affirme que : « *Le concept de compétence a beaucoup de voisins : habiletés, savoir-faire, expertise, capacité. Ils sont souvent expliqués l'un par l'autre et interchangeables ; ils s'éclairent aussi mutuellement.* » [1991] et qui propose de considérer ces « *voisins* » comme équivalents :

« *Nous considérerons ces termes comme équivalents et nous adopterons ici le terme de compétence, en notant bien qu'il existe divers degrés de compétence. On dégagera d'abord quelques traits caractéristiques des compétences (...) La compétence est finalisée, apprise, organisée en unités coordonnées et est une notion abstraite et hypothétique* » [Leplat, 1991] :

Les compétences sont finalisées : Elles caractérisent la mise en jeu de connaissances en vue de la réalisation d'un but, de l'exécution d'une tâche. Le concept de compétence doit toujours être spécifié : on est « compétent pour » une tâche ou une classe de tâches. Cette classe de tâches pourra être plus ou moins large et plus ou moins facile à définir. On parlera de compétence pour dépanner la machine à laver de marque X, pour dépanner les machines à laver en général, pour dépanner les appareils électro-ménagers, etc. On pourrait ainsi définir les compétences comme des connaissances opératives [Johnson et al, op cit.] ou fonctionnelles.

Les compétences sont apprises : On n'est pas naturellement compétent pour un type de tâche, mais on l'est devenu ou on le devient. La compétence s'acquiert par un apprentissage qui peut être de nature diverse. Ce peut être un apprentissage rationnellement guidé - à l'école ou dans un centre de formation ou par des instructions. Ce peut être aussi un apprentissage par l'action. Quand les compétences sont complètement explicites, donc communicables, elles deviennent des techniques. Elles peuvent être aussi propres à un individu qui ne peut les exprimer qu'en les réalisant dans l'exécution d'une tâche : on parlera alors de compétences tacites [Leplat, 1991]. La compétence à une classe de tâches complexes inclut généralement des compétences élémentaires des deux types, en proportions variées selon les cas. On apprendra

toujours beaucoup de la nature des compétences en étudiant le processus par lequel elles sont acquises par l'individu. On sait la place que tiennent dans les études du travail la comparaison des activités des opérateurs débutants et expérimentés et plus généralement la comparaison des activités à différents niveaux de pratique.

Les compétences sont organisées en unités coordonnées pour la réalisation d'un objectif. On a souvent insisté sur le caractère hiérarchisé ou modulaire des compétences. Les compétences élémentaires s'organisent en compétences d'ordre supérieur. On peut rapporter ici ce que Singleton [1978] disait des habiletés : « *les habiletés sont des briques de construction qui sont mises ensemble pour engendrer des habiletés plus complexes* ». [p. 10] Bruner [1970, trad. française, 1983] a insisté sur ce caractère modulaire de la constitution des compétences. Fisher [1980] dans sa théorie de développement cognitif soulignait fortement l'importance du contrôle et de la construction des hiérarchies d'habiletés. Cette idée de hiérarchisation ne doit pas masquer le fait qu'en s'intégrant à des compétences d'ordre supérieur, les compétences élémentaires se transforment et changent de statut. Leontiev [1984] l'a bien montré avec sa distinction action opérations.

La compétence est une notion abstraite et hypothétique : Elle est par nature inobservable : ce qu'on observe ce sont des manifestations de la compétence. C'est à partir de ces manifestations que pourront être dégagées les caractéristiques de la compétence. On trouvera cette idée soulignée dans Johnson et al [*op cit.*].

3.3.... A la compétence distribuée

Le terme de « distribution » renvoie en partie aux travaux relevant du modèle de la cognition distribuée. Selon Hutchins [1995], l'hypothèse de la cognition distribuée allie deux éléments pour rendre compte des processus cognitifs : 1) ils se distribuent entre un individu (ou plusieurs) et des artefacts (outils, équipements, textes, symboles...) ; 2) ils se distribuent entre plusieurs individus qui se coordonnent au sein d'un même site. Ces deux versants (écologique ou social) de la distribution de la cognition relèvent alors de « *procédés humains pour surmonter les limites des processus cognitifs individuels* » [Conein, 2004, p. 57].

La cognition située, dans la mesure où elle est interne à l'être-en-situation dans sa globalité, devient aussi une « *cognition distribuée* » : elle fait partie de tout l'être-en-situation et pas seulement de l'être. La psychologie étudie l'être, ce que Perkins [1995] appelle la personne-

solo et néglige le « en-situation ». S'inspirant des travaux de Pea [1993] sur l'intelligence distribuée, Perkins [1995] propose, au contraire, l'alternative de la « personne-plus ». Le « plus » réfère aux éléments de l'environnement immédiat dans lequel se trouve la personne. Cet environnement comprend des ressources physiques, sociales et spatiotemporelles. Bien qu'externes à l'individu, ces ressources font pourtant partie de sa cognition. Par exemple, les éléments physiques à disposition sur notre bureau (papier, crayon, livres, ordinateur, fichiers) ne sont pas que des sources d'information qui alimentent nos connaissances, elles font partie de notre cognition qui se trouve ainsi être distribuée.

Tout comme la cognition distribuée, la compétence est distribuée autant dans son processus de construction que dans celui de son fonctionnement ultérieur. On ne s'improvise pas agent compétent. Etre un agent compétent c'est, entre autres, avoir l'intelligence des situations d'action. Cette intelligence se développe essentiellement en situation en prenant appui sur une série de ressources externes à la personne et constitutives des situations [Masciotra & al., 2006].

« L'idée que la personne est en situation, plutôt que dans une situation, repose sur le couplage structurel sujet-objet : du point de vue de la connaissance, personne et situation ne s'excluent donc pas, la personne est situante par sa présence [...] et située par les ressources externes ». [Masciotra & al., 2006]. Tout comme l'action et la cognition, une compétence fonctionne en situation, elle est donc à la fois situante et située. C'est dans la dynamique de ce couplage structurel et dialectique du situant et du situé que se vérifie sa finalité, son adaptabilité et sa viabilité. La compétence n'a donc de sens que dans l'action et en situation.

Section 2 : Esquisse d'une visée cognitive de la compétence

Après avoir explicité la dimension situationnelle et sociale de la compétence, nous allons dans ce qui suit, par la configuration de son architecture, mettre le point sur le rôle de la culture dans son émergence dans une perspective cognitive.

1. La culture : socle de l'architecture de la compétence

Nous prônons l'idée que la culture impacte fondamentalement l'architecture de la compétence. Mais tout d'abord nous jugeons opportun d'explicitier ce qu'on entend par impact de la culture. Pour ce faire, il est nécessaire de mentionner une distinction faite par Smircich [1983] qui éclaire beaucoup le débat sur le rôle de la culture organisationnelle. Selon elle, il faut distinguer entre deux conceptions, celle où l'on considère que l'entreprise a une culture et celle où l'entreprise est une culture.

1.1. L'adoption de la métaphore de la culture

Les travaux sur le langage et les modes de symbolisme dans la construction de la réalité [Cassirer, 1946] et sur le rôle de la métaphore dans la façon de penser et d'interpréter les faits scientifiques [Kuhn, 1970 ; Brown, 1979 ; Lakoff & Johnson, 1980 ; Bouchard, 1984], nous ont appris que les représentations symboliques ont des propriétés cognitives. En appliquant ce constat aux théories des organisations, G. Morgan [1999] a montré que celles-ci ont toujours un fondement métaphorique en raison de la non-matérialité de leur objet d'étude.

Morgan introduit *l'imaginisation* comme nouvel accès à la réflexion et à l'organisation. L'imaginisation, terme qu'il a créé pour désigner l'art de décoder les problèmes de l'organisation où image et action ont un lien étroit. L'image est le moyen le plus adapté pour décrire une organisation. La métaphore, donnant vie à l'image permet de comprendre et d'explorer les organisations dans leur complexité. Son livre « *Images of Organization* » introduit l'usage de ce qu'il appelle la métaphore pour comprendre et traiter les problèmes organisationnels. Plusieurs métaphores sont ainsi définies qui peuvent servir à décrire les organisations.

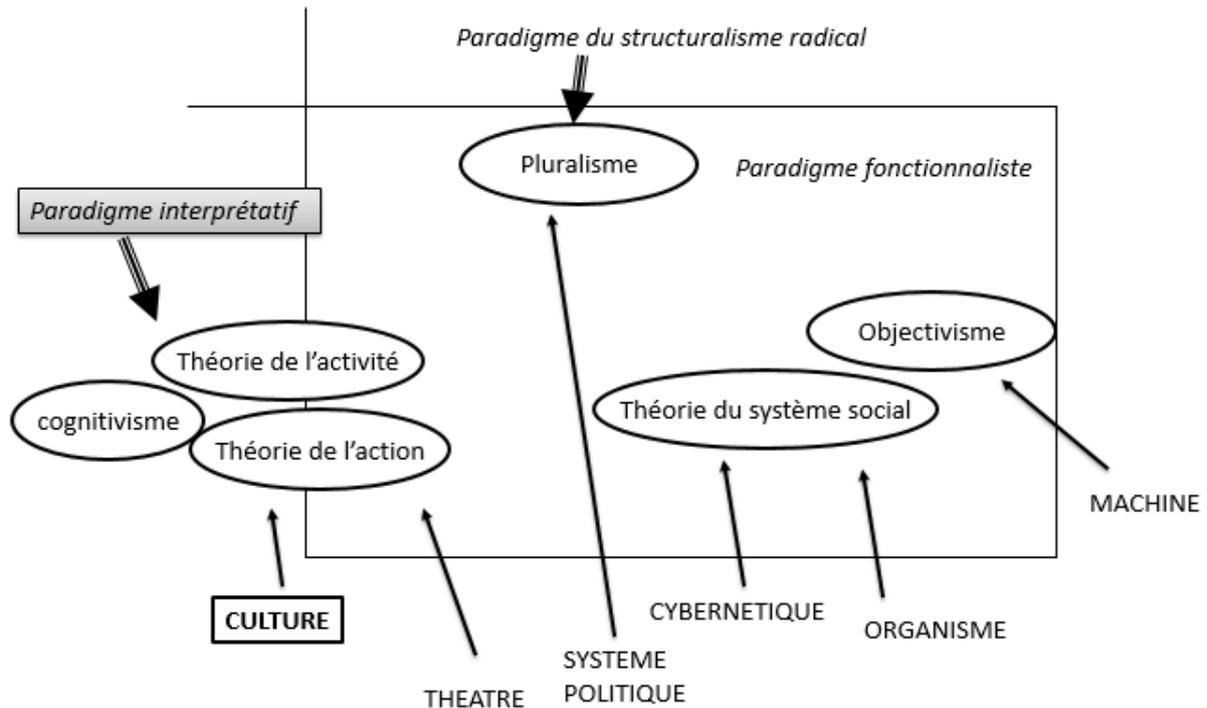


Figure 10-Métaphores du paradigme dominant en sciences des organisations [Burrell & Morgan, 1979 ; Morgan, 1999]

La métaphore de la culture (figure 10) est ce qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche. Cette métaphore de la culture, on la retrouve dans la distinction faite par Smircich [1983]. Selon elle, il faut distinguer entre deux conceptions, celle où l'on considère que l'entreprise a une culture et celle où l'entreprise est une culture.

Si l'entreprise a une culture, on va chercher à définir cette composante au même titre que les structures, les produits, les systèmes de gestion. Finalement la culture est une des variables définissant l'organisation et la question devient de savoir comment elle interagit avec les autres. Son rôle est alors considéré comme celui de partiellement déterminer les comportements des personnes dans le système. On parlera de culture forte quand on estime que ces comportements sont fortement influencés par cette culture. Dans cette approche on considère que la culture est également une variable externe, qu'elle soit associée au contexte national ou sectoriel.

Bien évidemment, considérer une culture comme une variable de l'entreprise conduit à l'approcher d'une certaine manière. On se demande ainsi si elle est assez forte, on cherche à la renforcer, à la faire évoluer pour mieux la faire coïncider avec son environnement. La culture devient une chose sur laquelle on peut agir, un matériau que l'on peut manier. Chacun

reconnaîtra que cette approche est très largement répandue dans la littérature et plus encore dans les pratiques managériales quand l'action sur la culture devient progressivement un objectif.

Dans cette perspective (l'entreprise a une culture), l'impact de la culture sur plusieurs aspects organisationnels n'est plus à démontrer. Il peut suivre plusieurs allures et découle de l'adéquation entre la culture d'entreprise et son environnement. Pour les fonctionnalistes, la culture est considérée comme étant le ciment organisationnel qui sert à organiser l'organisation en canalisant les comportements des acteurs autour d'un certain nombre de normes et valeurs. Elle a un impact sur la performance de l'entreprise à plusieurs niveaux [Kotter & Heskett, 1992]. Elle est un facteur de socialisation [Scheïn, 1985 ; Dubar, 1991], de cohésion sociale [Maisonneuve, 1969], d'implication, de motivation [Zghal, 1994] et d'évaluation de la performance organisationnelle [Bertrand, 1991].

La culture peut aussi être un acteur d'acculturation [Mintzberg, 1989] en instaurant une norme transformant l'organisation en système clos de type missionnaire [Mintzberg, 1989]. Elle peut aussi manifester des résistances au changement, car facteur de rigidité [Selznick, 1952 ; Thévenet, 1986], ou être un frein aux capacités d'adaptation et un facteur de conflits [Thévenet, 1986].

Si l'entreprise **est** une culture, on considère que l'organisation **fonctionne comme** une culture. La culture devient alors métaphore, elle exprime le fonctionnement de l'organisation en enrichissant sa compréhension. L'organisation est alors perçue comme un tout. Dit autrement, la culture devient paradigme [Bolman & Deal, 1991 ; Morgan, 1999]. L'usage de la métaphore permettrait, selon Pondy [1978] de résoudre les contradictions et les paradoxes que rencontrent les acteurs dans l'organisation. Aussi, cette métaphore servirait à reproduire l'ordre établi et structurer l'espace mental des membres d'un groupe [Deetz, 1986 ; Mumby, 1988].

Concevoir une organisation sous la forme d'une culture revient à l'étudier sous l'aspect des valeurs, des idées, des croyances, des rites et autres modèles de signification commune qui persistent et identifient les systèmes auxquels l'on fait référence. C'est offrir une alternative aux modes de représentations individuelles et collectives.

Dans sa théorie des représentations, Moscovici [1961] postule l'existence de liens étroits entre les images et les croyances collectives. Il écrit : « *Dans le réel, la structure de chaque représentation nous apparaît dédoublée, elle a deux faces aussi peu dissociables que le sont le*

recto et le verso d'une feuille de papier : la face figurative et la face symbolique. Nous écrivons que : Représentation = Figure/signification, entendant par là qu'elle fait correspondre à toute figure un sens et à tout sens une figure » [p. 63]. Dans cette proposition, le terme de figure doit se comprendre au sens d'une image perceptible. Selon Moscovici, cette structure binaire résulte des deux processus fondamentaux qui président à l'élaboration de toute représentation. Ces deux processus ont pour fonction « de doubler un sens par une figure, donc objectiver d'un côté... et une figure par un sens, donc ancrer de l'autre côté... les matériaux entrant dans la composition d'une représentation déterminée » [Moscovici, 1961, p. 64].

Selon Smircich, plusieurs courants pourraient être compris dans cette approche. Un courant cognitif mettrait l'accent sur les croyances, systèmes de représentation et connaissances communs aux individus, sachant que ce partage aide les individus à fonctionner dans le système. Dans une approche symbolique, on s'intéresse plutôt au sens construit dans les organisations : ce sont moins les événements et les faits qui importent que le sens qu'ils recouvrent. Enfin une approche psychodynamique transpose à l'organisation les approches appliquées à la personne de scénario, de logique, voire de névrose, de développement, de jeu, etc. Toutes ces approches n'ont pas témoigné d'une égale fécondité. Pour notre part, nous retenons de cette seconde approche (l'entreprise **est** une culture) que les différents éléments observés, qu'ils concernent des décisions, des comportements, des structures, des pratiques professionnelles sont illustratives, porteuses du sens que traduit cette culture. Par conséquent, **nous inscrivons notre travail dans cette seconde approche.**

1.2. Sophisme du déterminisme culturel

Les tentations de réifications de la culture s'inscrivent dans un long débat : savoir si la nature psychologique sociale culturelle de l'acteur ressortit ou non au déterminisme. Si le déterminisme est, à l'heure actuelle, une conception largement dépassée, il n'en reste pas moins vrai qu'il ressurgit à travers différentes manifestations, sous des habillages sémantiques diversifiés.

Toute étude de la culture la considérant comme ayant une action univoque sur l'individu, dont les habitudes agiraient à la manière de réflexes, toute conception du comportement comme ensemble de réponses à des *stimuli* culturels directement observables et identifiables,

s'inscrivent dans cette visée déterministe, ainsi que toute définition de la culture comme ensemble de réponses d'un groupe aux sollicitations du milieu.

Cette conception a ses origines dans le culturalisme, une des écoles de l'anthropologie culturelle nord-américaine, qui, dans les années trente a cherché à mettre en évidence le rôle des phénomènes économiques, sociaux et éducatifs qui conditionnent les évolutions psychoaffectives des individus appartenant à différentes cultures [Laplantine, 1975]. Ce courant est représenté notamment par Mead, lequel forgea le concept de personnalité de base, c'est-à-dire « *la configuration personnelle qui est adoptée par l'ensemble des membres de la société parce qu'elle est le résultat de l'expérience précoce qu'ils ont en commun* » [Mead, 1963]. En enfermant l'individu ou le groupe dans une série de causalité et de déterminismes, on reste finalement au seul stade descriptif qui favorise et autorise toutes les schématisations et réductions possibles. Ce qui est complexe par nature devient simple, claire et sans ambiguïté ; résultat en réalité contraire à toute démarche scientifique fondée sur la recherche du complexe dans le réel. Le discours culturel ne se veut ni explicatif ni descriptif, mais un mode d'analyse, de recherche et d'interrogation du réel à partir d'un grand nombre de données psychologiques, sociologiques, culturelles, etc.

La dimension plurielle ainsi que son caractère construit sont incompatibles avec la conception rigide et fixiste du déterminisme. Bidney parle de « *sophisme culturaliste* » reposant sur « *l'hypothèse que la culture est une force capable de se créer et se développer alors que les individus ne sont que ses véhicules ou ses instruments passifs* » [Bidney, 1944]. En outre, selon Devereux la culture ne restreint pas, mais élargit la portée, l'efficacité et l'applicabilité du comportement. L'illusion qui veut que la culture rétrécisse le comportement repose sur un certain nombre d'idées erronées [Devereux, 1977].

L'étude sur la culture ne s'inscrivant pas dans une visée déterministe, reste au niveau du complexe de l'interrogation. Il ne s'agit pas de rester au niveau du fait objectif, mais de tenter d'intégrer le phénomène observé dans un ensemble multidimensionnel. On est alors loin d'une conception positiviste de l'homme qui « *considère l'homme comme un être réactif* » [Allport, 1970].

Notre visée culturelle se veut être beaucoup plus synoptique que la conception positiviste qui, en cherchant à rester au niveau des phénomènes directement observables, se cantonne à une analyse fragmentaire construite sur un postulat déterministe. Elle se veut aussi moins

normative. Toute causalité mécanique entre deux séries de phénomènes induit un processus de conformité ; le pathologique, l'anormal se caractérise dès lors comme une déviation par rapport à ce principe de causalité, ce qui revient à nier à l'individu le pouvoir d'être le concepteur et constructeur de sa culture, de son comportement, de sa personnalité. La question n'est pas de nier la valeur déterminante de certaines données psychologiques, sociologiques, organisationnelles ou autres, mais de ne pas sombrer dans une relation de type causal. Il faut reconnaître qu'un certain nombre d'études sur la culture s'inscrivent directement dans cette optique et cherchent à prédire et prévoir le comportement de l'acteur.

Nous nous intéressons dans cette réflexion à deux pensées : celle de Mumby [1988] et celle de Weick [1979 ; 1985]. Ce dernier soutient que la culture en tant qu'ensemble de significations, sert à donner un sens aux actions. « *Autrement dit, la culture ne vient pas d'en haut et n'est pas télécommandée par un directeur. Elle vient d'en bas puisqu'elle est la résultante des actions sociales des membres d'une organisation* » [Bertrand, 1991]. Quant à Mumby [1988], il avance que la culture, en tant qu'ensemble de symboles, consiste à prédisposer les acteurs sociaux à une certaine interprétation de la réalité et à organiser les attitudes.

Dans cette même logique Reynaud & Bourdieu [1966] avancent que selon la sociologie parsonienne, la culture oriente l'action sociale : « *La théorie sociologique au sens de Parsons, commence quand on renonce aux réductions behavioristes et qu'on admet que ce que fait l'acteur social a un sens, que la signification (meaning) est une catégorie indispensable à la sociologie. Les valeurs institutionnalisées dans un système social contrôlent ce système, parce qu'elles légitiment les normes dans lesquelles elles se démultiplient, parce qu'en dernier ressort elles indiquent les orientations de l'action sociale* » [p. 509]. Alain Touraine, dans sa sociologie de l'action le confirme en disant que « *les valeurs sociales sont des significations. Elles ont un sens pour l'acteur social puisqu'elles orientent son comportement* » [Touraine, 1965, p. 35].

« *Une action sociale n'existe que si...elle est orientée vers certains buts* » [Touraine, 1965, p. 35], c'est-à-dire vers des valeurs. Pour Talcott Parsons [1968], l'action est un comportement « *dirigé vers un but* », « *adaptatif* », « *motivé* », « *guidé par des processus symboliques* ».

Culture et action sont alors en rapport étroit via la réflexivité. Cette réflexivité, qu'est ce mécanisme adaptatif donnant à l'acteur la capacité de voir ce qu'il fait en le faisant et de voir ce que font les autres dans le contexte de son action, ne peut exister en dehors des significations, autrement dit en dehors de la culture.

Dire signification c'est dire un ensemble de règles établies offrant les moyens d'interpréter des messages ainsi pris dans une structure de code. La signification est un contenu de connaissances (sens, valeurs, intentions...) qui permettrait une réorganisation du processus réflexif. Cette réorganisation n'est pas possible qu'à partir d'un certain niveau de développement mental marqué par la constitution de l'espace représentatif.

La culture représente alors la base sur laquelle toute compétence est fondée. Tout le processus réflexif consistant à donner un sens aux actions par un travail cognitif d'interprétation ne peut exister sans la culture.

Toutefois, en se rapportant aux travaux de Liberman & al. [2002], nous jugeons que la culture, en tant que phénoménologie étendue dans le temps, historique et historiciste, agirait sur les facteurs dispositionnels d'émergence de la compétence. En revanche, la culture en tant que concept situationnel (culture située), agirait sur les facteurs situationnels de ce processus. En effet, en référence aux travaux de Liberman & al. [2002] sur la « théorie des niveaux de construction » (*Construal Level Theory*), plus la distance temporelle est importante par rapport à l'événement produit (ou à l'action), plus les individus se représentent les événements de manière abstraite. Les recherches de Liberman & al. [2002] indiquent que les attributions sont plus situationnelles lorsqu'elles sont formulées proches ou dans l'action (liées à l'action), et plus dispositionnelles éloignées de l'action. Les attributions dans l'action (*in situ*) seraient en rapport avec l'action (ou la situation), contrairement aux attributions formulées avant ou après, qui seraient détachées de l'action.

1.3. La catégorisation sociale et le TIS

Du fait de son caractère implicite, l'impact de la culture est difficile à détecter. C'est dans l'action et en situation que son repérage devient abordable. Nous avons choisi de l'aborder par la catégorisation sociale.

Ce choix revient à deux éléments essentiels : la place centrale que prend cette théorie une fois le caractère situé est abordé et son lien étroit avec le concept de la culture.

Le processus de catégorisation sociale est au cœur des relations interpersonnelles et intragroupes, considérées toujours comme étant la base de toute culture. La catégorisation

s'insère dans le champ de la perception sociale qui englobe l'étude des jugements, des croyances et des représentations.

Tajfel & Billic [1974] réfèrent la catégorisation sociale à « *un ensemble de processus psychologiques qui tendent à ordonner l'environnement en termes de catégories : groupes de personnes, d'objets, d'évènements... en tant qu'ils sont soit semblables, soit équivalents les uns aux autres pour l'action, les intentions, les attitudes d'un individu* ».

A partir d'un certain nombre d'attributs, les catégories permettent aux individus de se repérer dans un environnement qui est bien souvent dépourvu d'informations précises. Ainsi, par le classement des données environnantes et l'activation d'une connaissance schématique, nous structurons la réalité. La catégorisation a donc pour fonction de simplifier le réel.

Par ailleurs, se repérer en ordonnant et classant les attributs de l'environnement, permet également à l'individu de donner un sens au monde. En effet, la catégorisation ne se limite pas à un assemblage d'attributs, encore faut-il qu'il existe une relation explicative plausible entre ces divers attributs. De cette façon la réalité devient prédictible et moins angoissante. En outre, la tendance à catégoriser autrui dans tel ou tel groupe d'appartenance sociale et culturelle a pour effet de favoriser la communication entre les individus qui partagent le même système de catégories. Cette catégorisation d'autrui constitue un système d'orientation de l'action en termes d'attrait, de rejet ou d'indifférence d'individus que nous supposons appartenir à telle ou telle catégorie de personnes.

En organisant et donnant un sens à notre environnement, l'acteur se situe en termes d'appartenance catégorielle et, par cette voie, il parvient à sortir qui il est. C'est ce sentiment d'appartenance ou de non-appartenance à tels et tels groupes sociaux qui permet aux acteurs de se définir en référence constante à autrui, mais aussi de définir les autres en fonction de ce qu'ils croient être et d'agir en conséquence. Ce versant identitaire de la catégorie sociale a fait l'objet d'études spécifiques, réalisés par Tajfel et ses associés qui ont abouti à la théorie de l'identité sociale (TIS).

2. Cadre conceptuel d'une approche cognitiviste de la compétence

Nous prônons l'idée que le processus d'émergence de la compétence s'inscrit dans une approche cognitiviste et suit un raisonnement pratique. La compétence est loin d'être un pur hasard ou une production routinière : une action entièrement livrée au hasard a peu de chances d'être ordonnée, cohérente, intelligible et justifiable, donc incontrôlable. Une action purement routinière est aussi dépourvue de raisonnement et réflexion. Le raisonnement pratique prend place entre le hasard et la routine, il intervient dès lors que l'intentionnalité d'une action est organisée de façon intelligible et justifiable. Il est l'opération intellectuelle par laquelle un agent adosse son action, en lui donnant un sens. Nous nous baserons sur la théorie de l'activité et le concept de schème pour expliciter notre approche.

2.1. La théorie de l'activité comme fondement de notre approche cognitiviste

Dire que la compétence « *permet d'agir, (...) qu'elle n'existe pas en soi, indépendamment de l'activité, du problème à résoudre* » [Bellier, 1999, p. 225], conduit assez naturellement à interroger les concepts de tâche et d'activité, notamment tels qu'ils ont été définis en psychologie du travail ou en ergonomie. De ce point de vue, les apports de Leplat [2004] s'avèrent très utiles pour souligner la nécessité d'articuler ces deux éléments, tout en marquant bien la différence entre ce qui relève de la tâche, autrement dit « *le but à atteindre et les conditions dans lesquelles il doit être atteint* » et ce qui relève de l'activité : « *ce qui est mis en œuvre par le sujet pour exécuter la tâche* » [Leplat, 2004, p. 102]. On retrouve, également des préoccupations du même type dans les travaux portant sur la résolution de problème [Bastien, 1987 ; Hoc, 1987 ; Costermans, 1998 ; Clément, 2009]. Les analyses consistent alors à déterminer, du côté de la tâche, l'ensemble des états, des buts et sous-buts ainsi qu'à préciser l'ensemble des contraintes associées à leur réalisation, ce qui permet de délimiter un « espace de recherche » ou « de la tâche » [cf., par exemple, celui du problème de la tour de Hanoi, Richard, 1979, p. 382]. On s'intéresse, ensuite aux manières dont différents sujets prennent en considération ces contraintes dans leur activité de résolution, notamment en construisant un « espace de problème » [Newell & Simon, 1972]. Ainsi apparaît très clairement qu'il n'y a pas un nécessaire recouvrement entre ce qui relève de « l'espace de recherche » [Richard, 1979] ou

de la « tâche prescrite » [Leplat, 2004] et ce qui est de l'ordre de l'« espace de problème » [Newell & Simon, 1972] ou de la « tâche effective ». Cet écart a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses discussions, soit pour le pointer comme l'expression de compétences à reconnaître, en tant « *qu'apport particulier des ouvriers, même les plus astreints à des tâches de pure exécution, sans lequel la production ne tournerait pas* » [Lichtenberger, 1999, p. 73], soit comme un élément, volontairement sollicité dans une nouvelle forme de prescription ayant « cessé d'être claire et univoque », en rupture avec l'organisation taylorienne du travail [Pastré, 1999, p. 111]. En résumé, la nécessité affirmée de marquer une claire distinction entre tâche et activité ne dispense pas de considérer que la tâche que traite le sujet n'est pas forcément celle qui lui est prescrite. En outre, comme on va le montrer, la situation, dans laquelle s'inscrit l'interaction sujet-tâche, constitue un autre élément important, à ne pas négliger dans la mobilisation et le développement de la compétence.

La théorie de l'activité développée par Leontiev [1984] constitue ainsi le principal cadre conceptuel de référence. En évoquant l'architecture prototypique de toute situation, Leontiev place la réalisation des activités professionnelles et l'exécution des tâches dans une structure dépendante non seulement d'un contexte, mais aussi des manières personnelles de l'appréhender. La théorie de l'activité fixant les fondamentaux d'une situation est complétée par les principaux apports de la didactique professionnelle. Samurçay & Pastré [2004] ont parfait cette approche par la définition d'autres éléments qui entrent en jeu dans l'activité située du sujet. Les invariants opératoires structurent cette dernière en se manifestant sous des indicateurs et des indices dans la situation. Le concept pragmatique intervient comme modèle opératoire cognitif. Il consiste en une représentation mentale de la situation qui se structure en unités cognitives opérationnelles. Ces dernières coordonnent successivement les savoirs utiles à l'action dans l'accomplissement de l'activité et dans l'exécution de la tâche, les indices relevés dans la situation et leur signification par le sujet. Vergnaud [1996] complète cette illustration des composantes de la situation par l'existence d'un schème.

En réunissant des buts, des règles d'action et des concepts de référence, le schème permet d'agir en situation par une opération de conceptualisation qui rend compte de l'activité cognitive du sujet. Ces apories prises comme références interviennent non seulement pour définir globalement le concept de situation, mais aussi pour lui dessiner a priori une structure conceptuelle par définition abstraite que la schématisation vient ensuite compléter.

Le concept de situation est tout aussi polysémique que celui de compétence et a donné lieu à une très abondante littérature [Rogalski, 2004].

Reprenons Pastré, et sa proposition de repérer, pour toute compétence, une dimension spécifique liée à la situation, et une dimension générique, qui considère une situation particulière comme renvoyant à une catégorie de problème plus générale.

Son approche convient bien à notre propos, à la fois sur les plans théorique et méthodologique. En effet, elle met au centre le caractère très contextualisé de la compétence, mais permet également de réfléchir à l'existence d'invariants qui pourraient être propres à une catégorie spécifique de situation.

2.2. Le concept de schème comme élément central de notre approche cognitive

Au-delà et dans le prolongement de ce qui vient d'être souligné, on peut difficilement rendre compte de l'organisation de l'action sans évoquer le concept de schème. Nous le ferons, essentiellement, à partir des développements théoriques proposés par Vergnaud [1990] et Vergnaud & Récopé [2000] en soulignant, tout d'abord, que les « *schèmes concernent tous les registres de l'activité : les gestes, les jugements et les raisonnements intellectuels, le langage, les interactions avec autrui et les affects* » [Vergnaud & Récopé, 2000, p. 43]. Il convient de souligner, ensuite, qu'en termes fonctionnels, « *le schème est une forme d'organisation de l'activité, dont la fonction première est d'engendrer l'activité* » [p. 43]. Ceci permet de bien marquer la différence entre activité et organisation de l'activité, ce qui n'est pas toujours fait lorsqu'on parle de compétence. Par ailleurs, dans cette perspective, le schème est défini d'une part, de façon globale et, d'autre part, de façon analytique. La définition globale pose le schème comme étant « une totalité dynamique fonctionnelle » [p. 46], « *une organisation invariante de la conduite pour une classe de situations données* » [Vergnaud, 1990, p. 136]. Là, encore, la distinction entre activité et organisation de l'activité est importante car « *le schème n'est pas un stéréotype : ce qui est invariant, c'est l'organisation, non pas l'activité et la conduite* » [Vergnaud & Récopé, 2000, p. 45]. Quant à la définition analytique, elle considère le schème comme constitué de quatre éléments, entretenant entre eux des rapports fonctionnels.

Le premier de ces éléments, désigné par Vergnaud en termes « d'invariants opératoires », représente ce que le sujet tient pour vrai « *théorèmes-en-acte* » et ce que le sujet tient pour

pertinent « *concepts-en-acte* ». À ce niveau, il est important de noter que le choix de la formule : « *en-acte* » vise à souligner le fait que, pour certains niveaux d'organisation de l'activité, les invariants opératoires sont entièrement intégrés dans l'exécution de l'activité et échappent, de ce fait, à la conscience et à leur explicitation par le sujet. Ceci est à mettre en relation avec la distinction entre la forme opératoire et prédicative de la connaissance, également soulignée par d'autres auteurs (cf. la position de Pastré [2008] ainsi que le concept « *d'image opérative* » proposé par Ochanine [1981], cité par Pastré [2008]).

Les inférences représentent le deuxième élément constitutif du schème. Elles recouvrent, pour Vergnaud, les prises d'informations, les calculs et les contrôles permettant l'ajustement, ici et maintenant, du schème aux variables de situation. Une telle composante du schème est évidemment cruciale pour la compétence qui est, à la fois, un potentiel et une activité située. Cette question du passage d'une structure « hors contexte » à une procédure contextualisée est également au centre des préoccupations de Saada-Robert [1989] lorsqu'elle étudie ce passage d'un point de vue micro-génétique, à travers les concepts de routine, primitive et procédure.

Le troisième élément constitutif du schème correspond aux règles d'action qui, en tant que composantes effectrices, engendrent des suites d'actions conduisant au résultat recherché.

Enfin, les anticipations des résultats, liées au but visé par la mobilisation du schème, constituent la dernière composante du schème.

Ainsi, la définition analytique du schème, telle que nous la propose Vergnaud, peut être considérée comme une contribution essentielle pour disposer de ce qu'espérait Bellier [1999], à savoir : « *une théorie construite qui expliquerait pourquoi la compétence comprend ces éléments* » [p. 234].

3. Configuration de l'architecture de la compétence

Partant de notre constat que l'émergence de la compétence s'inscrit essentiellement dans une approche cognitiviste, nous endossons l'idée que sa constitution se base, en plus des capacités et des habiletés, sur des éléments essentiellement cognitifs.

3.1. De l'intuition...

Pour Husserl, comme il l'explique au début de la II^{ème} section de la RL⁹ 6 [p. 248], « *la connaissance se rapporte à une relation entre acte de pensée et intuition remplissante* ».

Quel que soit l'objet étudié, la pensée commence toujours par une vue d'ensemble plus ou moins intuitive de l'objet à connaître. Les définitions et conceptions de l'intuition sont nombreuses et controversées [Dane & Pratt, 2007 ; Hodgkinson & al., 2008 ; Epstein, 2010]. Elle est définie comme étant « *une vue rationnelle et mode de connaissance immédiat par lesquels l'esprit atteint sans intermédiaires son objet* » [Kant, 2012, p. 128]. C'est « *la vision directe de l'esprit par l'esprit [...] Intuition signifie d'abord conscience mais conscience immédiate, vision qui se distingue à peine de l'objet vu, connaissance qui est contact et même coïncidence* » [Bergson, 2014, p. 27]. L'intuition représente donc une des polarités de notre mode de perception. Dans le champ du management, la définition de Dane & Pratt [2007] dans leur célèbre article dans l'*Academy of Management Review*, « *exploring intuition and its role in managerial decision making* », est particulièrement retenue : il s'agit d'un « *processus non conscient impliquant des associations qui sont produites rapidement et dont résultent des jugements chargés d'affectations* » [p. 40].

Sadler-Smith et Shefy [2004, p.78], quant à eux parlent d'« *un processus implicite [...] dont la vitesse d'opération est plus lente que l'instinct, mais plus rapide qu'une idée ; probablement en lien avec des modèles dérivés de la mémoire des individus, avec des apprentissages implicites, des événements significatifs en termes d'émotions ou des archétypes universels ; qui peut se combiner avec de la rationalité analytique ; qui est holistique, réactif et automatique* ».

On considère généralement que la notion d'intuition remonte à Platon et Aristote. Ainsi trouve-t-on chez Platon, dans le célèbre passage sur la ligne de La République [509 e – 511 e], une opposition nette entre *dianoia* (ou science discursive) et *noûs*, intelligence ; à laquelle fait écho non sans lui donner une portée nouvelle la distinction dressée par Aristote entre *épistèmê* et *noûs*, traduits en latin *parscientia et intelligentia* (science et intelligence). Chez Platon comme

⁹ Les Recherches logiques (publiées sous le titre Prolégomènes à la logique pure), ouvrage du philosophe allemand Edmund Husserl paru en 1900-1901, considéré comme l'ouvrage fondateur de la phénoménologie.

chez Aristote, il s'agit d'une modalité de la connaissance dont la spécificité réside dans la clarté, et dans la fonction.

La première utilisation du vocabulaire latin de l'*intuitio* est due à Boèce, qui a forgé ce nom à partir du verbe « regarder » dans son *De Interpretatione*¹⁰, signifiant que l'intuition est l'idée d'une vision immédiate et entière de l'objet. « *D'une manière générale, le terme d'intuition désigne une forme de savoir dans lequel l'objet connu est immédiatement et totalement présent à l'esprit. Le terme garde toujours un rapport proche ou lointain avec l'acte de voir, le regard, que désigne au sens propre l'intuitus latin. Par-là, l'intuition s'oppose aux connaissances discursives, déductives ou symboliques* » [Buzon, 1990, p. 168].

Mais à la simple idée de regard direct viennent se superposer d'autres connotations essentielles. On trouve chez Descartes le premier usage moderne de la notion d'intuition. Dans les Règles pour la direction de l'esprit, dont la rédaction inachevée date probablement de 1628, c'est dès la troisième Règle que Descartes utilise le terme d'intuition (*intuitio*) :

« Par intuition j'entends, non point le témoignage instable des sens, ni le jugement trompeur de l'imagination qui opère des compositions sans valeur, mais une représentation qui est le fait de l'intelligence pure et attentive, représentation si facile et si distincte qu'il ne subsiste aucun doute sur ce que l'on y comprend. Ou bien, ce qui revient au même, une représentation inaccessible au doute, représentation qui est le fait de l'intelligence pure et attentive, qui naît de la seule lumière de la raison, et qui, parce qu'elle est plus simple, est plus certaine encore que la déduction » [Descartes, 1970, p. 368].

Cet usage fait assez penser au nous ancien par le fait que l'intuition est placée du côté de la simplicité ou de l'immédiateté par opposition au caractère laborieux de la déduction rationnelle, et aussi par le fait qu'elle permet l'appréhension des premiers principes :

« Nous distinguons donc ici l'intuition intellectuelle de la déduction certaine, en ce que l'on conçoit dans l'une une sorte de mouvement ou de succession, et non pas dans l'autre ; et parce qu'en outre, pour la déduction, il n'est pas besoin comme pour l'intuition d'une évidence

¹⁰ Cf. Boèce, *De Interpretatione*, I, I, MPL 64, p. 300 : « Simples intellectus sine ulla compositione vel divisione animi puro capiuntur intuitu », « les [idées] simples sont saisies par l'âme par une intuition pure sans composition ni division » (traduction de Th. Kobuch dans son article « Intuition », in K. Gründer et J. Ritter (dir.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie*, II vol., Basel-Stuttgart, Schwabe & Co., 1971-2001, vol. IV (1976), p. 524-540.

actuelle, mais que c'est à la mémoire qu'elle emprunte, d'une certaine manière, sa certitude [...]. Les premiers principes eux-mêmes ne sont connus que par l'intuition, tandis que les conclusions éloignées ne sauraient l'être que par la déduction » [Ibid., p. 370].

Toutefois le nom d'intuition, s'applique à des modes de connaissance différents les uns des autres :

- **L'intuition sensible**

La perception d'un objet extérieur est le résultat de toute une construction mentale. A la base de cette construction il y a bien une donnée immédiate ne serait-ce que la vue d'une certaine couleur. C'est à ce phénomène de connaissance, beaucoup plus élémentaire qu'on donne le nom de sensation. « Si la perception est une construction, la sensation est une intuition » [Cuvillier, 1941, p. 19]. Lorsqu'il s'agit du monde extérieur, c'est l'intuition sensible qui nous apporte les données de fait.

Cette intuition sensible joue un rôle considérable dans la connaissance. La perception serait impossible sans elle, les images dont elle se compose n'étant elles-mêmes que des résidus de sensations antérieures. La sensation, disait déjà Aristote, n'est pas la connaissance, mais celui qui n'aurait pas la sensation ne pourrait rien apprendre.

- **L'intuition psychologique**

Nous disposons d'une autre forme d'expérience immédiate que celle des sens : celle de la conscience. Il ne s'agit pas ici de la conscience morale, qui nous dicte notre devoir, mais de la conscience psychologique, de ce sentiment intérieur et immédiat que nous possédons de ce qui se passe dans notre esprit. Nous saisissons directement, sans aucun intermédiaire, nos états psychiques : idées, souvenirs, sentiments, désirs, volitions, etc. Cette intuition est la source de la connaissance que nous avons de nous-mêmes comme êtres conscients ; elle est la base de psychologie subjective [Cuvillier, 1941, p. 20].

L'intuition sensible et l'intuition psychologique peuvent être rapprochées sous le nom d'intuition empirique : ce sont les deux formes de l'expérience immédiate [Cuvillier, 1941, p. 20].

- **L'intuition rationnelle ou l'intuition d'évidence**

Au lieu d'être empirique, l'intuition peut être d'ordre rationnel. « Ce qui se passe dans notre esprit quand nous avons compris un raisonnement, si nous l'avons complètement assimilé, nous pouvons au lieu d'en repasser dans notre esprit tout le développement discursif, le revoir comme en un tableau. Il nous apparaît alors dans son ensemble d'un seul tenant et non plus décomposé dans la suite de ses démarches successives » [Cuvillier, 1941, p. 22]. Le raisonnement nous apparaît comme évident par lui-même.

- **L'intuition inventive**

Il y a encore une autre espèce d'intuition, qui tient une place considérable dans la pensée courante comme dans la science ; c'est celle qui nous permet de deviner, d'anticiper sur le raisonnement ou sur l'expérience. « N'avons-nous pas constaté parfois qu'après avoir longuement cherché la solution d'un problème quelconque, d'ordre pratique ou d'ordre intellectuel, il nous arrive de la découvrir tout d'un coup par une sorte d'illumination subite » [Cuvillier, 1941, p. 20].

L'usage de l'intentionnalité nous renvoie aux problèmes liés à la nature de l'action et l'explication de l'action. Faisant partie de la théorie et de la philosophie de l'action, l'intention a été largement utilisée comme concept conatif de justification. Pour Anscombe [2002], il est impossible d'isoler une intention de l'action qui la manifeste ; et c'est parce que la connaissance pratique permet de reconnaître les actions qu'il est possible de rapporter une conduite à ce qu'on a coutume de nommer intention. Ogien & Quéré [2005] adoptent une position un peu analogue lorsqu'ils défendent l'idée que l'action en cours exprime directement l'intention.

3.2. ... A la métacompétence ...

Partant du constat de plusieurs spécialistes que la plus grande difficulté dans l'utilisation des informations de l'environnement se situe souvent dans le stade de l'interprétation [Reix, 1998], quelle signification attribuer et quel sens donner à des signaux souvent disparates et parfois contradictoires ? « *La capacité de l'organisation à donner du sens aux stimuli (de l'environnement) sont plus importantes encore que la qualité de l'information dont ils disposent et les autoroutes de l'information qu'ils mobilisent* » [Baumard, 1999, p. 22]. La

métacompétence représente à nos yeux une pierre angulaire dans ce processus réflexif de création de sens [Weik, 1995].

Qu'appelle-t-on métacompétence ? Nous entendons par métacompétence, « compétence sur des compétences », ou bien encore ce que Weinert [2001] appelle *metacognitive competence* la pratique réflexive [Cheetham & Chivers, 1996 ; Perrenoud, 2001] qui permet de saisir, d'analyser et d'interpréter la réalité de son milieu et d'agir avec la cohérence à cet égard.

Cabin [1999] visait la même chose quand il parlait de fonctionnements cognitifs. Pesqueux [2006], en explicitant les dimensions de la compétence chez Cabin [1999], nous dit : « *Ce processus dynamique et situé résulte de l'interaction entre plusieurs types de savoirs : des connaissances et des savoir-faire mais aussi des savoir-être (on parlera alors de « compétences sociales »), des fonctionnements cognitifs (par exemple, la capacité à prendre une décision ou l'aptitude à s'autoévaluer)* » [Pesqueux, 2006, p. 3].

Elle englobe les aptitudes d'ordre supérieur en lien étroit avec l'adaptation et l'anticipation, représentant ainsi une condition préalable à l'intuition, un des fondements de la compétence :

« *Meta-competences are a prerequisite for the development of capacities such as judgement, intuition and acumen upon which competences are based and without which competences cannot flourish* » [Brown, McCartney, 1994, p. 44].

Bridges [1993] nous dit que la métacompétence apparaît comme essentielle à la dynamique de transfert des compétences : « *Il existe une métacompétence qui rend ce transfert (de compétences) possible, métacompétence dont la caractéristique est de porter un regard distancié sur ses propres compétences, d'être conscient de la spécificité de leur champ d'application et d'être capable de les adapter, de les modifier ou de les étendre à un contexte nouveau* » [Bridges, 1993, p. 50].

La métacompétence est basée sur le concept de métacognition qui, littéralement « connaissance sur la connaissance », est définie comme la connaissance que la personne a de ses propres connaissances ainsi que le contrôle qu'elle exerce sur son propre système cognitif. Ce schème mental consistant à se poser des questions pour planifier, s'évaluer constamment, avant, pendant et après une tâche, et se réajuster au besoin. Elle se rapporte « *à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui y touche. La métacognition se rapporte entre autres choses à la surveillance active, à la régulation et à l'orchestration de ces*

processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquels ils portent habituellement pour servir un but ou un objectif concret » [Flavell, 1976, p. 122]. C'est également savoir relier de nouvelles connaissances à des connaissances antérieures et savoir sélectionner des stratégies cognitives.

Malgré le flou qui entoure encore ce concept, les spécialistes [Brown, 1987 ; Flavell, 1976] s'accordent généralement à reconnaître l'existence de deux dimensions : les connaissances métacognitives ou métaconnaissances et les régulations métacognitives (anticipation, contrôle et régulation de l'action). De nombreuses recherches ont démontré que la métacognition occupait une place prépondérante lors de l'apprentissage des acteurs [Baker, 1989, Garner & Alexander, 1989 ; Pressley & Ghatala, 1990, Borkowski & Muthukrishna, 1992]. Etant imbriquée dans le développement cognitif, la métacognition se développe avec l'expérience, la socialisation et la formation [Borkowski & Muthukrishna, 1992]. Elle est également impliquée dans la construction du concept de soi et de la motivation. Enfin, elle est inextricablement liée aux problèmes relatifs à la verbalisation, à l'introspection et à la prise de conscience [Paris & Winograd, 1990]. La littérature [Le Gall & al., 2009] montre que les modèles de métacognition intègrent deux composantes. La première est la connaissance qui renvoie à la fois à un savoir général non dépendant de l'activité cognitive en cours, qui interviendrait avant la réalisation de la tâche pour établir le plan d'action. La deuxième est la régulation de la cognition par un savoir dépendant de l'activité cognitive en cours. Cette régulation s'appuie sur deux principales fonctions [Nelson & Narens, 1990] en interaction : la planification (mise en place d'un plan d'action) qui dépendrait des connaissances métacognitives de l'individu et le contrôle qui interviendrait durant la réalisation de la tâche pour évaluer l'efficacité du plan. Il se manifeste à travers la métareprésentation.

L'acteur dans l'organisation est capable de construire des représentations de nature très diverse. Ces représentations peuvent être maintenues de manière privée, dans son esprit, mais elles peuvent également être rendues explicites par l'action. L'acteur est également capable de se représenter des représentations, c'est ce qu'on appelle des métareprésentations. La prise en compte des phénomènes de métareprésentation remonte aux travaux de Grice. Dans son modèle, toute action requiert la manipulation de métareprésentations complexes. Plus spécifiquement, pour interpréter un énoncé, l'auditeur doit transformer un énoncé attribué en une pensée attribuée. En d'autres termes, le message communiqué constitue en lui-même une métareprésentation. Par la suite, la vision gricéenne de la communication a fait l'objet de

plusieurs critiques, notamment quant à sa plausibilité cognitive. En effet, il semble peu probable que tout acte de communication nécessite des capacités de métareprésentation aussi complexes.

Afin de dépasser ce paradoxe, plusieurs chercheurs ont repensé le rôle de la métareprésentation. Dans le cadre de la théorie de la pertinence, Sperber [1994] a notamment proposé l'existence de diverses stratégies plus au moins sophistiquées à disposition des acteurs, la plus simple d'entre elles ne faisant pas intervenir des capacités de métareprésentation. L'idée qui sous-tend cette proposition est qu'un acteur compétent est capable de faire appel à des métareprésentations complexes dans certaines situations mais qu'un acteur dépourvu de ces compétences peut également agir, mais à un niveau très simple. En résumé, dans la proposition de Sperber, action et métareprésentation restent intimement liées, mais de manière plus faible que chez Grice.

3.3. La place de l'attribution causale dans le processus réflexif

L'acteur cherche la plupart du temps à expliquer ses actions, à donner un sens aux événements et à ses comportements en attribuant une cause, notamment lorsque le résultat ou l'aboutissement reste insatisfaisant ou est inattendu [Beauvois & Deschamps, 1990]. Ainsi, toute formulation répondant à la question « pourquoi ? » renvoie aux attributions.

Heider [1958] s'est intéressé au fonctionnement cognitif à partir d'un postulat selon lequel l'homme a besoin de comprendre ce qui se passe autour de lui, afin de se donner l'impression qu'il maîtrise au moins une partie de son environnement et donc qu'il peut anticiper les événements à venir. C'est davantage un individu de connaissances que d'actions. Il se comporte, stipule Heider, comme un scientifique naïf qui construit des théories explicatives de son environnement. Une de ses activités peut être de rechercher la cause des événements qu'il perçoit. Ce qui intéresse Heider [1958], c'est de décrire le processus par lequel un individu explique et interprète les conduites d'autrui ou les siennes. Il a défini l'attribution comme le processus par lequel « *l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser* » [1958]. L'attribution permet de concevoir l'environnement comme stable et cohérent. C'est la recherche par un individu des causes d'un événement, c'est-à-dire la recherche d'une structure permanente et stable, mais inobservable, qui permet d'expliquer les manifestations observables.

Cependant, Dubois [1994] distingue deux grands types d'explications :

- Les explications (attributions) internes ou dispositionnelles qui sont propres aux caractéristiques du sujet : l'individu voit la cause d'un événement ou d'un comportement chez la personne qui le manifeste ;
- Les explications (attributions) externes ou situationnelles qui sont propres aux caractéristiques de l'environnement ou de la situation : l'individu voit la cause d'un événement ou d'un comportement dans la situation.

Suivant la cause que l'on attribue à un événement notre perception du monde peut être complètement modifiée. En effet, comme l'écrivait Heider [1958, p. 220] : « *L'attribution d'événements à des sources causales a une grande importance pour notre image de l'environnement social. Il y a une réelle différence, par exemple, si une personne découvre que le bâton qui l'a frappé est tombé d'un arbre pourri ou a été lancé par un ennemi. L'attribution en termes de causes impersonnelles et personnelles, et dans ce dernier cas, en termes d'intention, sont des faits quotidiens qui déterminent une grande partie de notre compréhension de nos réactions à l'environnement* ».

Puis un second modèle, qui s'inscrit beaucoup plus dans notre cadre d'analyse, s'est développé dans la lignée de celui de Heider présenté ci-dessus, c'est le modèle de Jones & Davis [1965]. Ces auteurs se sont plus particulièrement centrés sur l'explication des actions d'autrui. Ils ont essayé de comprendre comment un sujet observateur pouvait inférer, à partir de l'observation les comportements d'autrui, non seulement la cause de ces comportements mais aussi des traits de caractère du sujet acteur. D'après Jones & Davis [1965], pour pouvoir accéder aux intentions sous-jacentes d'un acteur, il faut que l'observateur pense que celui-ci est conscient des effets de son action et qu'il a les capacités pour le faire. Ensuite, trois éléments permettent de déterminer la correspondance entre une disposition de l'acteur et sa conduite :

- La désirabilité sociale, un biais qui consiste à vouloir se présenter sous une image favorable à ses interlocuteurs, c'est-à-dire la conduite selon laquelle le sujet pense être valorisé socialement ;
- Les effets distinctifs ;
- Le choix dont dispose l'acteur quant à son action.

Pour Jones & Davis, « *l'observateur est très sensible aux effets qu'il perçoit comme désirables. Le comportement d'une personne est perçu comme reflétant ses intentions et, au-delà, ses dispositions personnelles, plutôt que comme soumis à l'influence des contraintes de la situation en fonction inverse du nombre d'effets spécifiques de ce comportement et de la désirabilité sociale de ses effets* » [Deschamps & Clémence, 1990].

Pour conclure sur ce modèle, il faut rajouter qu'il ne porte que sur les attributions effectuées sur le comportement d'autrui. Le modèle de Kelley [1973] porte tout aussi bien sur soi-même et sur autrui. D'après lui, lorsqu'un individu dispose de plusieurs sources d'informations pour attribuer une cause à une conduite, il fonde son analyse sur le principe de la co-variation. Kelley détermine trois catégories d'informations qui entrent en jeu dans cette co-variation :

- Le consensus : le sujet qui évalue les causes d'un comportement se demande dans quelle mesure d'autres personnes que celle observée peuvent le manifester ;
- La distinction : le comportement observé est-il du uniquement aux stimuli liés à cette situation et peut-il apparaître avec d'autres stimuli ?
- La consistance : la personne observée réagirait-elle de la même façon, placée à nouveau dans les mêmes conditions ?

Les résultats de nombreuses études montrent que les attributions décernées à la personne apparaissent lorsque la consistance est élevée mais que le consensus et la distinction sont faibles. En revanche, la cause d'un comportement est attribuée à la situation lorsque, à la fois, le consensus, la consistance et la distinction sont élevés. Bardin [2000] constate que l'action et le contexte influencent les attributions et précise que les situations d'action provoquent une modification des attributions comparées aux situations de non-action.

Par ailleurs, de nombreux travaux ont montré que le processus attributionnel ne se passe pas toujours très bien et que, notamment, il peut faire des erreurs de jugement donnant naissance à un biais cognitif affectant la compétence. Un biais cognitif est un schéma de pensée causé par une déviation de jugement [Kahneman, 2012].

Parmi les biais dont il est sujet, nous citons essentiellement :

- L'erreur fondamentale [Ross, 1977] : c'est la tendance pour un sujet observateur à surestimer le rôle des facteurs dispositionnels et à sous-estimer le rôle des facteurs

situationnels dans l'explication de la conduite des autres. On attribue de façon abusive la cause d'un comportement à la personne plutôt qu'à la situation. Ce biais est fréquemment rencontré au niveau du management intermédiaire quand il est question de conflits interpersonnels et interindividuels entre manager et suiveurs, en lui attribuant tout échec connu au sein du groupe. Nous pouvons aussi retrouver ce biais dans les situations de changement subissant un conservatisme et de fortes résistances se manifestant dans ce qui est connu chez les cognitivistes par le biais du **statu quo**.

- L'ancrage mental (*Anchoring*) : Il désigne l'influence laissée par la première impression à cause de la difficulté de s'en départir. Souvent, nous avons une difficulté à traiter l'information qu'on a à disposition et à la matérialiser par une décision claire et nette. Pour ne pas rester hésitants, nous utilisons des artifices intellectuels nous permettant de trancher rapidement. L'ancrage mental en est un.

L'ancrage se définit par le fait que les gens, lors de la formation de leurs jugements ont généralement tendance à se rattacher à des points de référence gardés au tréfonds de leurs esprits. Cela peut être lié, entre autres causes, à une mémoire sélective. Ce biais conduit à une prise en compte insuffisante de l'information nouvelle au détriment de l'information passée.

En définitive, nous proposons l'architecture de la compétence comme suit (figure 11)

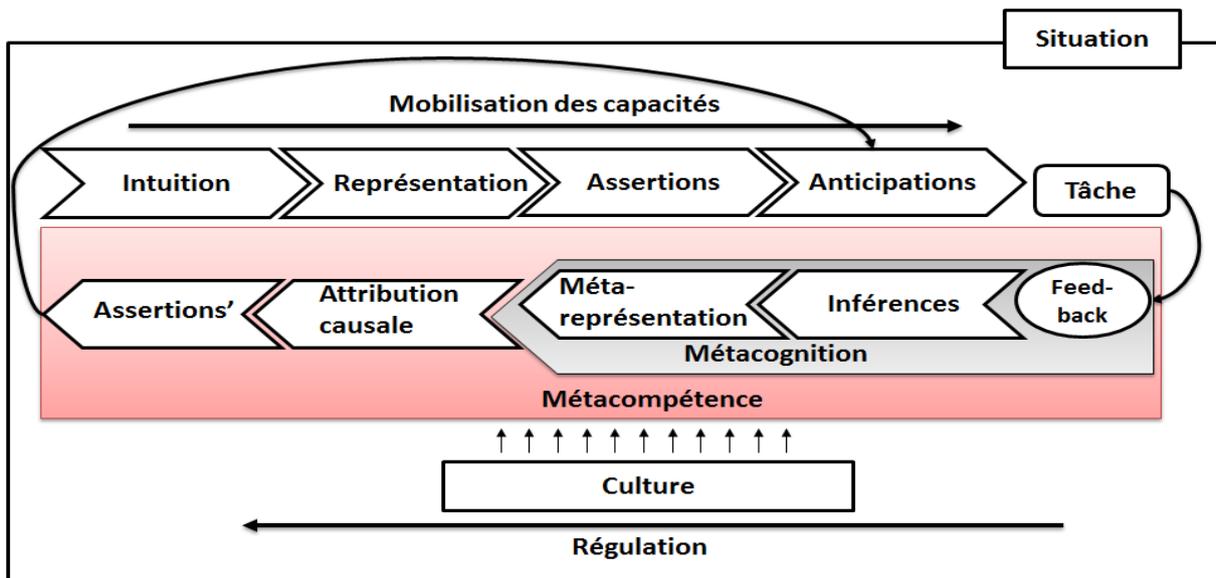


Figure 11-Architecture de la compétence

Conclusion : redéfinition de la compétence

Dans une conception très behavioriste, la compétence se définit par la tâche ou la classe des tâches que le sujet sait exécuter. Elle est réduite à ses manifestations observables et donc à une performance. Dans ce cas, ce sont les processus engendrant cette performance qu'on ignore résolument. Une conception cognitive et opérationnelle [Bourdieu, 1989] de la compétence fera de celle-ci « *un système abstrait sous-tendant la performance* » comme la définit Chomsky dans le domaine linguistique. La compétence sera alors le système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité répondant aux exigences des tâches d'une certaine classe [De Montmollin, 1984]. D'autres auteurs insistent sur sa dimension sociale, voire affective et motivationnelle [Defélix, 2005, Cahour, 2006 ; Letor, 2006].

Ces conceptions d'inspiration constructiviste restent, jusqu'ici, peu explicites sur les processus construits et mobilisés pour produire la compétence.

Évidemment, au-delà de cette tripolarisation dans la valorisation de telle ou telle dimension, nous pouvons essayer d'élaborer une définition qui ménage la prise en compte simultanée de ces trois pôles opposés. En effet, ces différentes conceptions ne dispensent pas le chercheur de s'efforcer de situer les principaux points de vue en présence et de tenter de rendre compte des mécanismes inscrivant les compétences dans les conduites que l'individu déploie pour faire face aux réalités physiques et sociales de sa vie personnelle et professionnelle :

- La compétence est constituée de capacités et d'habiletés [Meirieu, 2012] ;
- Une attitude de prise d'initiative et de responsabilité [Zarifian, 2005] ;
- Elle possède une dimension opératoire [Jonnaert, 2002] et se combine de façon dynamique [Leplat, 1991 ; Cabin, 1999 ; Jonnaert, 2006] ;
- Elle est un processus de construction permanente [Dejoux, 1998] ;
- Sa dimension est intériorisable par le sujet [Jonnaert, 2002] ;
- Elle s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre [Dejoux, 1998] et est sous-tendue par une visée de réussite [Zarifian, 2004] ;
- Elle est relative à une situation donnée [De Montmollin, 1984 ; Leplat, 1991 ; Cabin, 1999 ; Jonnaert, 2002 ; Pastré, 2008] ;

- Elle a un caractère combinatoire et contextuel : un individu, en fonction de sa représentation de la situation, combine un ensemble d'éléments qu'il a appris, dans le but de monter à bien une activité professionnelle.

Nous pouvons ainsi définir la compétence comme étant **un système de schèmes opératoires de pensée (intuition, métacognition et attribution), sous-tendu par la culture, donnant lieu à une organisation dynamique (intériorisation et combinaison) des capacités et habiletés mobilisées par un sujet pour atteindre un objectif précis dans une visée de réussite et faire face à une tâche donnée dans une situation déterminée.**

Une telle définition offre désormais la possibilité de lire une forme de coordination des trois pôles behavioriste, cognitif, et social.

Conclusion de la première partie : Pour un modèle organisationnel en « culture-compétence »

Différents éléments de réponses théoriques ont été apportés aux questions posées en introduction générale et à l'introduction de cette première partie. Le moment est venu de nouer les fils.

Nous avons essayé de mettre en évidence un modèle de l'implicite basé sur la dialectique culture compétence mais avant toute chose, il convient que l'on s'accorde préalablement sur la notion même de modèle qui nous semble poser deux sortes de problèmes.

Un problème de sens. Qu'est-ce qu'on entend par modèle ? La notion de modèle renvoie tout d'abord à une idée d'exception, c'est-à-dire d'une rareté jointe à une certaine distinction. Le modèle est doté d'une originalité qui le rend appréciable et donc recherché. La notion de modèle renvoie ensuite à l'idée d'explication, c'est-à-dire d'une forme de schéma simplifié qui rend compte d'une réalité complexe. Le modèle est un mode de classement et de mise en ordre du réel. La notion de modèle renvoie enfin à l'idée d'exemplarité, c'est-à-dire d'une sorte, sinon de perfection, tout du moins de particularité susceptible d'incarner à elle seule une série de valeurs, de principes et de pratiques.

Un problème de propriété. Quelles sont les qualités constitutives d'un modèle organisationnel ? Le modèle doit tout d'abord avoir subi l'épreuve de l'histoire, des changements organisationnels et constituer une matrice organisationnelle suffisamment consistante et constante pour qu'on puisse y repérer des régularités et des corrélations. Il faut ensuite un effort de synthèse favorisée par l'aspect de réduction de la réalité allant de pair avec une simplification [Pesqueux, 2009]. En effet, le modèle constitue le plus souvent un équilibre entre des éléments contraires. Son originalité vient de ce curieux alliage de forces opposées, voire contradictoires. Enfin, Le modèle n'apparaît jamais déjà constitué, à l'état pur dans la réalité. Il est le produit d'une construction intellectuelle et symbolique et ne vit que par l'adhésion socio-historique dont il fait l'objet. Le modèle s'apparente dès lors au mythe et à l'imaginaire social.

Notre vision étant ainsi élaborée, nous procédons à rassembler les éléments constitutifs du modèle organisationnel.

Notre question de départ était : peut-on parler d'un modèle organisationnel de l'implicite ? Pour ce faire, nous avons décliné ce questionnement en termes de dialectique « culture-compétence », deux idéaux-types de l'implicite.

Une approche cognitive et située des deux concepts a permis de :

1/ redéfinir la culture et d'étudier en profondeur une phase de son émergence et de son développement (la culture située).

2/ revoir l'architecture de la compétence et de là proposer une redéfinition de cette notion.

3/ mettre en valeur le rôle de la compétence distribuée et du processus réflexif qu'elle mobilise dans l'émergence et la gestion de la culture située : la compétence, moteur de la spirale de la culture.

4/ mettre en valeur l'impact de la culture sur ce que nous avons nommée « la métacompetence », élément fondamental de notre vision de l'architecture de la compétence

La validation pratique de cette analyse théorique se fera dans la troisième partie de cette thèse. Avant d'aborder cette phase importante de la recherche, nous allons entamer une autre phase qui ne manque pas d'importance par rapport à la phase pratique, dans laquelle nous expliciterons notre positionnement épistémologique qui influencera le recueil et le traitement des données et toute la méthodologie de recherche. C'est ce que nous verrons dans la deuxième partie : le cadre épistémique de l'analyse de la dialectique « culture-compétence ».

Deuxième partie : Le cadre épistémique d'analyse de la dialectique « culture-compétence »

Introduction de la deuxième partie

La présentation du cadre théorique de notre projet de recherche a été proposée sans que soit précisée notre préférence épistémologique. Bien que celle-ci émerge au fil de la présentation de notre cadre théorique, nous avons souhaité expliquer pourquoi et comment notre projet de recherche s'est construit sur un fondement épistémologique antipositiviste. Ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, cette préférence pour un courant donné n'est pas uniquement liée à ce projet. Celle-ci a émergé au fil d'un questionnement sur une pratique comme enseignant en Sciences de Gestion et comme acteur dans des organisations.

Au fil de cette histoire personnelle, telle qu'elle est reconstruite aujourd'hui, nos représentations se sont formées à partir de trois approches inter-reliées portant sur les interactions entre les individus et leur environnement, la construction sociale d'actions organisées et la production de connaissances « enseignables ».

Ainsi, le chapitre 3 présente tout d'abord les éléments épistémologiques, utiles et opportuns à notre projet de recherche. Nous avons choisi de mener notre étude sur un cas d'entreprise, la SNCF afin d'analyser l'interaction « culture-compétence » en son sein : déterminer et évaluer le rôle de la culture cheminote dans la création et le développement des compétences. Aussi, repérer les compétences implicites qui nous permettront d'identifier la culture située

Le chapitre 4 propose donc, après explicitation de notre démarche et méthodologie de la recherche, une représentation de l'entreprise SNCF construite à partir d'éléments de l'histoire de ce groupe, de l'évolution de ses structures et de son activité afin de structurer des éléments d'interprétation et de compréhension des comportements des agents en action. Dans un même temps, notre analyse d'activité des agents dans leur diversité nous permettra de réinterpréter des propositions présentées dans les chapitres un et deux.

« La philosophie ne sert qu'à réfuter la philosophie »

Willem Bilderdijk

Lettre

Chapitre 3 - Le substrat épistémologique de la démarche d'analyse

Canevas du chapitre 3

Introduction

Section 1 : Ensemble de réponses à la problématique métaphysique et à la critique de la connaissance

1. Le rapport du chercheur avec son objet de recherche
2. Quelle réponse à la problématique ontologique
3. Le criticisme kantien et la valeur de la connaissance
4. L'action et l'acteur entre déterminisme et volontarisme

Section 2 : Posture paradigmatique de la recherche

1. Positionnement de la recherche par rapport à la nature des sciences sociales
2. Positionnement de la recherche par rapport à la nature de la société

Conclusion : positionnement paradigmatique interprétatif

Chapitre 3 - Le substrat épistémologique de la démarche d'analyse

Introduction

Les modèles théoriques développés dans les deux précédents chapitres ont été présentés sans que soit explicitée notre préférence épistémologique. Notre projet de recherche a vu le jour et s'est construit sur un fondement épistémologique antipositiviste. Toutefois, le rattachement de cette recherche à ce paradigme n'est pas uniquement lié à ce projet.

Chronologiquement, ce travail de recherche est né d'une interrogation sur l'enseignement de la G.R.H. et de ses relations avec d'autres domaines des Sciences de Gestion, et d'un questionnement sur la notion d'organisation dans son sens le plus large :

Il suffit d'agir au jour le jour dans une organisation pour « pressentir » que l'organisation « *n'est pas un tout cohérent et unidimensionnel dont on pourrait rendre compte à partir d'une perspective unique* » [Girin, 1990, pp. 161].

Il suffit de vouloir construire une représentation transmissible de l'organisation pour que celle-ci ne soit pas pensée comme une entité, comme la somme d'« unités d'analyse élémentaires » qui s'articuleraient entre elles à partir de mécanismes simples de régulation.

L'émergence et l'existence d'une organisation s'analysent comme la représentation légitime d'interactions entre des individus et leur environnement, comme la médiation d'un construit social : l'organisation est alors pensée comme un processus. Au sein même d'une organisation, la représentation individuelle des modes d'organisation et plus largement des phénomènes est multiple. Ces multiples représentations individuelles de l'organisation et de son environnement sont mises en cohérence partiellement ou en totalité ; ces dynamiques de composition organisationnelle s'organisent comme un « construit social cognitif », c'est-à-dire, comme un construit collectif de représentations et comme une structure qui définit pour chacun des rôles ou des fonctions [Weick, 1976, Daft & Weick, 1984].

Dans ce chapitre, nous souhaitons tout d'abord expliciter les éléments de présentation de notre posture épistémologique qui sont essentiels à notre projet de recherche puis leurs implications dans celui-ci. La formulation de nos présupposés épistémologiques nous permet aussi de donner un cadre à la construction de notre projet, d'en aborder les implications méthodologiques en accord avec notre positionnement et nos propositions de recherche.

Il semble demeurer une grande confusion autour du sens et de l'importance des hypothèses associées au positivisme et au constructivisme [Charreire & Huault, 2001]. « *Certaines hypothèses spécifiques qui sous-tendent ces deux paradigmes ont des implications majeures pour les sciences sociales, or les emplois de ces paradigmes sont souvent incohérents et dépourvus de rigueur, quand ils ne sont pas contradictoires* » [Charreire & Huault, 2001, p. 3].

Nous considérons la dissimulation du positionnement ontologique comme étant peut être le principal problème posé quant au choix du paradigme épistémologique

Section 1 : Éléments de réponse à la problématique métaphysique et à la critique de la connaissance

La discussion sur la science ou selon la formule kantienne sur « *les conditions de possibilité de la science* » constitue depuis toujours l'un des thèmes de prédilection de la réflexion philosophique.

La philosophie des sciences sociales, d'ailleurs comme toute philosophie des sciences, se subdivise tout naturellement en deux parties : la critique de la connaissance et la métaphysique proprement dite ou ontologie. Dans la première sont examinés les problèmes de la valeur de la connaissance et la notion de vérité qui s'y trouve liée. Dans la seconde, sont abordés les différents problèmes métaphysiques tels que la nature de la matière et de la vie et la nature de l'esprit.

1. Le rapport du chercheur avec son objet de recherche

Selon Derrida [1962], la métaphysique serait structurée par certaines oppositions fondamentales, et il présente sa stratégie générale comme un traitement de celles-ci par renversement et neutralisation. Parmi les opposés principaux, citons la présence et l'absence, le

même et l'autre, l'objectivisme et le subjectivisme. Ces derniers termes, objectivisme et subjectivisme sont foncièrement hiérarchisés, et la compréhension de leur rapport est capitale pour saisir le lien entre le chercheur et son objet de recherche.

En effet, quand il élabore des explications et des compréhensions relatives aux représentations et aux pratiques des individus et des groupes, le chercheur en sciences sociales se trouve entre deux grandes options de causalité : l'objectivisme et le subjectivisme [Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999].

D'un côté l'objectivisme commande une vision du social où les pensées et les actions des humains sont déterminées régulièrement par les conditions matérielles de leur vie, conditions antérieures à eux et influant sur tout ce qui sera ultérieur à eux en étant retraduites par-delà les spécificités des réactions humaines.

Dans son acception la plus classique, on entend par objectivisme une posture qui vise à isoler l'objet de recherche de l'observateur. Le chercheur est ainsi dans une position d'extériorité. Cette coupe est jugée, selon les objectivistes, nécessaire à la scientificité de l'observation. L'objectif visé est que la subjectivité du chercheur soit mise entre parenthèses pendant le processus de recherche. Une coupure fondamentale est posée entre le normatif d'une part, et le descriptif et l'explicatif de l'autre, entre le jugement de fait et le jugement de valeur [cf. Bourdieu & al., 1968]. Outre cette hypothèse positiviste d'extériorité du chercheur, l'objectivisme prend pour hypothèse que la réalité sociale existe et doit être appréhendée au-delà du sens vécu par les acteurs. Cette hypothèse de non-conscience est essentielle car elle confère au chercheur sa légitimité, dans la mesure où elle maintient la frontière entre la connaissance profane et connaissance savante [Herman, 1983].

La tradition objectiviste se donne des objets qui acceptent les contraintes de méthodes d'observation et de production qui sont le plus souvent assises sur les quantifications. Aussi, la conception globale du cadre d'analyse est-il fondé sur l'idée qu'un ordre préétabli se reproduit, dans lequel l'acteur n'est pas conscient de la signification de ses actes. Mais c'est « *la mixité, l'universalité, la stabilité relative de cet ordre qui le rend analysable* » [ibidem, p. 21].

De l'autre côté se propose le subjectivisme, approche fondamentale en sciences sociales, accordant un privilège au subjectif par rapport à l'objectif. Le subjectif c'est ce qui appartient seulement au point de vue humain, au sujet transcendantal, et non à l'ordre de la chose en soi [Kant, 2012]. L'objet n'a de réalité et de valeur qu'en fonction d'un sujet pensant, d'une

conscience qui les lui donne. Les représentations et les pratiques des individus doivent être prises dans leur spontanéité comme point de départ pour saisir d'une façon compréhensive le sens de l'institution et de l'évolution des conditions matérielles de vie.

Cette approche a opéré, outre la riposte contre l'hypothèse de l'extériorité du chercheur, deux ruptures avec l'objectivisme sur deux autres hypothèses essentielles : l'hypothèse de la non-conscience de l'acteur et celle de la fixité de la réalité.

En effet, il ressortait de plusieurs enquêtes de terrain que les acteurs sont capables de faire le genre d'inductions qui guident la connaissance. Le rapprochement entre « jugement ordinaire » et « jugement savant » revient à invalider l'hypothèse de la non-conscience des acteurs. Ceci constitue une rupture majeure avec l'approche objectiviste qui ne connaît que des acteurs entretenant avec la réalité un rapport de mauvaise foi et un ordre social fondé sur une illusion. Cette vision erronée du monde proviendrait de l'opposition entre réalité et illusion [Boltanski et Thévenot, 1987].

La deuxième rupture vis-à-vis de l'objectivisme concerne l'hypothèse de la fixité qui suppose l'existence d'une réalité objectivable et stable que le chercheur est en mesure de dévoiler. Cette réalité peut être une propriété objective de personnes ou de situations. L'existence de propriétés objectives durablement inscrites dans les personnes est considérée comme un cas quasi-pathologique. Dire que les acteurs se comportent de façon similaire quelle que soit la situation reviendrait à considérer les hommes comme des choses.

Toutefois, entre ces deux options, l'opposition et l'indépendance ne sont pas aussi fondamentales qu'on pourrait le présupposer. Le criticisme kantien constitue un mode de pensée qui peut réunir et dépasser les positions partielles et partiales de ces modes d'approche.

2. Quelle réponse à la question ontologique ?

On sait comment la science et la philosophie, primitivement confondues, se sont peu à peu différenciées. Sans parler des études normatives telles que la logique et la morale, il est un ordre de problèmes qui, dès l'antiquité, avait commencé à se distinguer des problèmes précis et spéciaux de la science : ce sont les problèmes très vastes de la philosophie générale. On peut trouver la première indication explicite chez Aristote. Chacune des « philosophies », remarquait-il, étudie un objet particulier, une espèce d'être. Seule la philosophie première étudie l'être

absolu, « l'être en tant qu'être ». Par la suite, elle pénètre plus profondément dans la connaissance des causes que les autres branches du savoir. Elle porte sur « *les causes premières et les principes* », c'est-à-dire sur les causes qui se suffisent à elles-mêmes, qui ne sont pas les effets d'autres causes. En définissant ainsi la « philosophie première », Aristote se trouve avoir défini du même coup, bien qu'il n'ait pas lui-même employé le mot, l'ontologie qui, historiquement, date du XVII^{ème} siècle. L'ontologie est une discipline de la philosophie qui a pour objet l'étude de la connaissance de l'être en soi, de la réalité absolue. « *Une compréhension de l'être* » [Heidegger, 1985], « *une explicitation des structures d'être de l'existant pris comme totalité* » [Sartre, 1953]. Autrement dit, il s'agit de s'interroger sur la nature de la réalité et des connaissances sur la réalité [Perret et Séville, 2003].

L'ontologie ainsi conçue est, disions-nous, l'étude de l'être. Or l'être organisationnel nous apparaît sous deux formes : l'être physique et l'être moral, la nature de l'organisation et l'esprit de l'organisation, les choses et la pensée, les acteurs et les actions, le monde extérieur et le monde intérieur. D'où une première division de l'ontologie : d'une part, l'ontologie de la nature ou cosmologie rationnelle ; de l'autre, l'ontologie de l'esprit ou la psychologie rationnelle.

Si telles sont les prétentions de l'ontologie, si elle a l'ambition de pénétrer, par-delà les apparences que l'expérience commune nous offre, jusqu'à l'être en soi, elle ne peut se contenter, pour atteindre ce but, de la connaissance sensible, ni même, semble-t-il, de l'expérience scientifique. Elle fera nécessairement appel à des facultés supérieures de l'esprit humain grâce auxquelles celui-ci pourra s'élever jusqu'à la réalité. Dès lors deux perspectives se sont posées quant à l'appréhension de cette réalité : celle-ci peut être appréhendée comme extérieure aux acteurs et s'imposant à eux ou comme dépendante de la cognition des acteurs n'ayant d'existence que dans l'esprit de ceux qui la vivent. La première perspective est qualifiée d'ontologie réaliste, la seconde est qualifiée d'idéaliste ou nominaliste [Burrell & Morgan, 1979].

2.1. De l'opposition réalisme – idéalisme ...

Le réalisme scientifique ou l'empirisme naïf¹¹ est la doctrine d'après laquelle notre connaissance du monde extérieur saisit des réalités, des « choses » distinctes de l'esprit et ayant une existence indépendante de la pensée. Le monde social existerait donc indépendamment des acteurs¹². Le monde social est constitué d'un ensemble fixe d'objets indépendants de l'esprit. Il n'existe qu'une seule description vraie de comment est fait ce monde.

Le réalisme exprime que le monde extérieur s'impose à nous, dans la sensation, avec la brutalité d'une « chose », c'est-à-dire d'une réalité étrangère à la pensée ; que nous ne sommes pas libres de modifier à notre gré le cours de nos perceptions et que ce cours ne nous apparaît pas, dès l'abord, comme rationnel en soi ; que nous ne pouvons pas, en règle générale, déduire une perception de celle qui la précède.

Par ailleurs, le réalisme, sous toutes ses formes¹³, présente des difficultés générales qui peuvent se résumer ainsi :

La réalité extérieure ne peut jamais être appréhendée que par l'intermédiaire de nos sensations, de nos états de conscience, c'est-à-dire de la pensée. Comme l'avait vu Descartes, elle ne peut jamais être que conclue, inférée. Seule la pensée présente ce privilège d'être une réalité que nous saisissons directement. Mais, s'il en est ainsi, pourquoi supposer que la réalité extérieure est, par nature, hétérogène à la pensée ?

¹¹ Ce sont les noms de F. Bacon, Locke et, plus tard, de D. Hume, qui illustrent le fameux empirisme anglais. L'empirisme désigne le courant de pensée qui fait de l'expérience sensible l'origine de tout entendement et toute connaissance valide. Les philosophes empiristes tels que F. Bacon, le père de l'empirisme, considèrent que la connaissance se fonde sur l'accumulation d'observations et de faits mesurables dont on peut extraire des lois générales par un raisonnement inductif allant du concret à l'abstrait. Locke [1690] rejette la thèse selon laquelle il y aurait dans l'esprit humain des idées innées. Selon lui, toutes les idées proviennent de l'expérience et les idées générales sont obtenues par abstraction.

¹² Pour bien comprendre ce point de vue, il convient de partir du sens commun. Le sens commun ne doute pas que nous saisissons immédiatement le monde extérieur comme extérieur à nous, tel qu'il est. Le monde extérieur existerait donc tel que nous le percevons. Toutes les qualités que nous révèlent les sensations, la couleur, le chaud, le froid, la saveur, etc., existeraient telles qu'elles se présentent à la conscience, dans les choses elles-mêmes.

¹³ Réalisme vulgaire, réalisme aristotélicien et scolastique ou réalisme géométrique [Descartes, Locke].

D'ailleurs, si l'on admet l'existence d'une réalité essentiellement hétérogène à la pensée, il reste à expliquer comment cette dernière peut se l'assimiler ?

On comprend maintenant comment certains philosophes se sont trouvés conduits à une doctrine d'après laquelle la réalité extérieure elle-même serait de même nature que la pensée. Cette doctrine, c'est l'idéalisme.

« La question que pose la méthodologie est celle de la tension empirisme – idéalisme dans la mesure où il s'agit (ou non) d'articuler des faits [...] L'idéalisme consiste à articuler des concepts indépendamment des faits. L'empirisme consiste à articuler des faits [...] C'est pourquoi cette injonction épistémologique d'articulation des faits et des concepts pose la question de la méthode. Méthodologie se trouve donc reliée à la fois à la dimension gnoséologique et à celle de la méthode. C'est aussi pourquoi l'articulation entre méthodologie et terrain ne va pas de soi et ne peut se suffire de raccourcis expéditifs » [Martinet & Pesqueux, 2013].

L'idéalisme est donc, d'une façon générale, la doctrine qui tend à ramener l'être à la pensée, les choses à l'esprit.

Il se manifeste dans l'exagération du caractère conventionnel des principes de la science au point de faire de celle-ci une construction purement symbolique et artificielle, ne correspondant à aucune réalité vraie. *« Les faits scientifiques eux-mêmes sont le résultat d'un découpage artificiel dans la continuité du devenir, d'une identification abstraite de cas singuliers et tous différents, de procédés de mesure qui sont d'un arbitraire absolu » [Le Roy, 1899].*

On peut distinguer :

- **L'idéalisme spiritualiste ou leibnizien** qui stipule qu'il n'y a rien d'autre dans les choses que les substances simples et, en elles, les perceptions et les appétitions. Cela signifie que les corps, qui ne sont pas des substances simples, peuvent seulement être construits à partir des substances simples et de leurs propriétés de perception et d'appétition [Leibniz, 1994].
- **L'idéalisme empirique ou immatérialiste de Berkeley [1993]** qui pousse le spiritualisme jusqu'à dénier à la matière toute espèce d'existence. Il est résumé par la formule : *« esse est percipi aut percipere »* (être c'est perçu ou percevoir).

- **L'idéalisme transcendantal ou kantien nommé aussi critique [Kant, 2012]** : Issu des réflexions de Kant sur les conditions de possibilité d'une connaissance objective, l'idéalisme critique est la conception selon laquelle il est impossible de percevoir ou de connaître la réalité indépendamment de formes ou de notions a priori, ou encore de l'activité organisatrice par laquelle le sujet perçoit ou connaît cette réalité. Kant va renouveler l'idéalisme en restaurant la notion de l'activité de l'esprit. Pour Kant, la connaissance n'est possible que grâce à certains principes « transcendants », c'est-à-dire qui sont les conditions a priori de l'expérience. Ces principes sont des formes pures ; ce ne sont pas des propriétés des choses, mais des lois de notre esprit, tenant à sa constitution subjective et qu'il impose aux choses.

L'idéalisme a prétendu enfermer, pour ainsi dire, la pensée en elle-même. Mais cette attitude ne va pas sans difficultés.

En effet, cette perspective appelle certaines réserves qui peuvent se ramener à deux chefs principaux : elle repose sur une conception inexacte de la connaissance et elle compromet gravement la notion même de vérité. [Cuvillier, 1941]. L'idéalisme exagère le caractère constructeur de la connaissance au point d'en fausser complètement la nature. L'histoire de la genèse de la pensée scientifique et le rôle des mathématiques suffisent à démontrer que les principes fondamentaux de la science sont loin d'être le produit d'un choix absolument arbitraire et que la science elle-même est tout autre chose qu'un symbolisme purement artificiel [Cuvillier, 1941].

2.2. ... à l'intuitionnisme bergsonien

Si on les pousse à l'absolu, le réalisme et l'idéalisme aboutissent donc à des difficultés insurmontables¹⁴, mais peut-être n'est-il pas possible de les concilier ? C'est ce qu'a tenté H. Bergson en s'efforçant de faire évanouir leur opposition. « *Oublions* », dit Bergson dans « *Matière et Mémoire* », « *toutes les théories sur la réalité ou l'idéalité du monde extérieur.*

¹⁴ Cuvillier [1941] riposte sur l'hypothèse idéaliste par la réflexion suivante : « si la réalité est de même nature que la pensée, comment se fait-il que la réalité semble parfois se montrer rebelle à nos concepts et à nos formules ? Que l'élaboration de la connaissance soit une œuvre si pleine de difficultés ? Que l'expérience soit indispensable, alors que tout devrait se déduire comme une suite de syllogisme ou, tout au moins, selon les lois logiques d'une pure dialectique ? ».

Nous voici en présence d'images, au sens le plus vague où l'on puisse prendre ce mot, images perçues quand j'ouvre mes sens, inaperçues quand je les ferme. L'univers n'est donc qu'un ensemble d'images, et mon corps lui-même n'est qu'un groupe d'images parmi d'autres » [Bergson, 2012, p. 75]. Par cette constatation, nous nous rapprochons évidemment de l'idéalisme :

« Que la réalité ait une parenté, une analogie, un rapport enfin avec la conscience, c'est ce que nous concédons à l'idéalisme par cela même que nous appelons les choses des images. Aucune doctrine philosophique, pourvu qu'elle s'entende avec elle-même, ne peut d'ailleurs échapper à cette conclusion » [p. 86].

Mais nous revenons en même temps à une sorte de réalisme. Nos images ne faisant qu'un avec les choses, la perception pure, si nous pouvions y atteindre, nous fournirait des « visions instantanées qui feraient partie des choses plus que de nous », elle nous placerait « d'emblée dans les choses » et « les qualités sensibles de la matière elle-même seraient connues en soi, du dedans et non plus du dehors » de sorte qu'on pourrait dire que « la matière est absolument comme elle paraît être ». C'est donc par la perception pure, par l'intuition que doit-être tranché, selon Bergson, le problème pendant entre le réalisme et l'idéalisme.

Mais on sait que la pensée consciente, tout entière tournée vers l'action, est tout autre chose que la perception pure. Et cela nous fournit la solution d'une difficulté devant laquelle échouaient le réalisme et l'idéalisme. Le cours contingent, capricieux des perceptions de la conscience ne reproduit pas l'ordre rigoureusement déterminé qui lie les phénomènes de la nature dans l'espace homogène. Partant du premier, l'idéalisme ne réussissait pas mieux à retrouver le second que le réalisme à rejoindre le premier en partant du second. L'erreur commune des deux doctrines était d'attribuer, l'une à la perception consciente, l'autre au concept de l'espace homogène, un rôle contemplatif, désintéressé. Si j'admets au contraire « que ma perception consciente a une destination toute pratique, qu'elle dessine simplement, dans l'ensemble des choses, ce qui intéresse mon action possible sur elles, je comprends que tout le reste m'échappe et que toute le reste cependant soit de même nature que ce que je perçois ». Et si d'autre part je reconnais que l'espace homogène lui aussi « concerne notre action, et notre action seulement », je fais tomber « l'insurmontable barrière que le réalisme élevait entre les choses étendues et la perception que nous en avons ». La perception se trouve ainsi « remplacée dans les choses » et la difficulté signalée s'évanouit, en même temps que réalisme et idéalisme se trouvent « *tout près de coïncider* ».

Ainsi se trouverait ouverte une voie nouvelle vers la métaphysique. Les philosophes, constate Bergson, s'accordent à distinguer « *deux manières profondément différentes de connaître une chose : la première implique qu'on tourne autour de cette chose ; la seconde, qu'on entre en elle. La première dépend du point de vue où l'on se place et des symboles par lesquels on s'exprime. La seconde ne se prend d'aucun point de vue et ne s'appuie sur aucun symbole. De la première connaissance on dira qu'elle s'arrête au relatif ; de la seconde, là où elle est possible, qu'elle atteint l'absolu* » [Bergson, 2013 p. 27]. Or ces deux manières de connaître correspondent à deux directions prises par l'activité psychique : l'intelligence et l'instinct.

Pour philosopher, affirme Bergson, il faut « *intervertir la direction habituelle du travail de la pensée ... Il faut tourner le dos à la science et même la connaissance vulgaire ... Il faut s'affranchir des procédés de la connaissance discursive* » [ibid., Passim] pour s'élever jusqu'à l'intuition, c'est-à-dire jusqu'à cette espèce de sympathie intellectuelle « *par laquelle on se transporte à l'intérieur d'un objet pour coïncider avec ce qu'il a d'unique et par conséquent d'inexprimable* » [ibid., p. 29].

Cette connaissance intuitive qui, comme l'instinct, « s'installe dans le mouvant et adopte la vie même des choses, n'est plus relative : elle atteint l'absolu » [ibid., p. 29]. C'est donc par l'intuition que la métaphysique est possible.

Critique

Si ingénieuse qu'elle soit, cette tentative de conciliation nous paraît présenter un grave défaut : c'est qu'elle s'opère aux dépens de la pensée rationnelle, puisque celle-ci déjà rejetée hors des réalités les plus profondes de la conscience, se trouve cette fois séparée aussi de la réalité des choses. Lorsque l'idéalisme prétendait ramener les choses à la pensée, il entendait par là qu'il est possible de retrouver dans le cours des phénomènes quelque chose de rationnel, de logique, quelque chose qui fût satisfaisant pour la pensée claire, il entendait en somme qu'il y a une commune mesure entre les choses et l'intelligible. Admettre au contraire que le cours réel des choses se confond avec le cours désordonné et illogique des images dans la durée pure, tel qu'il apparaît à une intuition libérée de tout préjugé intellectuel et de toute visée pratique, ce n'est pas faire coïncider l'idéalisme avec le réalisme, c'est abandonner le principe le plus profond et le plus essentiel de l'idéalisme. Et l'on peut se demander si en définitive, le réalisme y trouve aussi son compte.

2.3. Esquisse d'un rapprochement

Si un rapprochement peut s'opérer entre le réalisme et l'idéalisme, ce n'est pas, croyons-nous, sur le plan de l'intuition obscure qu'il doit être tenté, mais bien sur celui de la pensée claire.

Remarquons d'abord que, du point de vue de la théorie de la connaissance, il ne paraît pas qu'il y ait lieu de maintenir une opposition absolue entre les deux doctrines. Si l'on considère les racines biologiques de la connaissance, la pensée apparaît comme étant, en quelque sorte, l'épanouissement de la vie dont l'évolution se relie elle-même à l'évolution générale du monde, de sorte qu'on peut dire avec Hegel que la nature tend vers l'esprit. Et d'autre part, sous l'aspect sociologique, l'idée elle-même n'est-elle pas « chose » en un sens, puisque la pensée logique est pour une part, d'origine extérieure à l'individu, puisque les catégories s'imposent à lui du dehors et, jusqu'à un certain point, comme quelque chose d'étranger ? Mais, inversement, la réalité la plus élevée, celle en laquelle s'achève la nature, à savoir la société, n'est-elle pas essentiellement conscience collective, c'est-à-dire pensée, réalité spirituelle ?

Aussi bien, réalisme et idéalisme expriment-ils deux aspects différents, mais corrélatifs de la connaissance et de l'action humaine.

L'idéalisme traduit d'abord ce fait incontestable que le sujet pensant ne connaît le monde extérieur qu'à travers sa propre pensée. Le réalisme nous rappelle qu'il existe une pluralité d'esprits et que l'accord entre les esprits est une des conditions de la vérité que par suite celle-ci ne peut être atteinte que notre connaissance s'affranchisse de la subjectivité de la pensée individuelle.

En second lieu, l'idéalisme exprime ce fait que le monde extérieur est capable de devenir intelligible, qu'il se plie peu à peu aux lois de notre esprit, que nous retrouvons, pour ainsi dire, de la raison dans les choses, en un mot : que la science est possible. Et la portée de cette seconde constatation n'est pas moins grande du point de vue moral que du point de vue intellectuel.

Le réalisme a, lui aussi, une double signification. Du point de vue de la connaissance, il exprime que le monde extérieur s'impose à nous, que nous ne pouvons pas en règle générale, déduire une perception de celle qui la précède ; qu'en un mot la connaissance se présente, non comme le développement d'une suite de syllogismes, mais comme une reconstruction logique du réel.

Du point de vue moral, le réalisme signifie que cet ordre humain qui doit être le but de notre action, n'est pas une donnée, mais que, de même que nous avons à construire la vérité, nous

avons aussi à instaurer la justice, qui est le prix d'un effort sans cesse renouvelé d'une lutte opiniâtrement poursuivie.

2.4. Du réalisme critique

Issu des travaux de Roy Bhaskar, le réalisme critique (initialement baptisé réalisme transcendantal), « considère les objets de la connaissance comme des structures et des mécanismes qui génèrent des phénomènes, et la connaissance comme la production d'une activité sociale de la science. Ces objets ne sont ni des phénomènes (empirisme) ni des constructions humaines qui s'imposent aux phénomènes (idéisme) mais des structures qui survivent et agissent indépendamment de notre savoir, de notre expérience et des conditions qui nous permettent d'y accéder » [Bhaskar, 1978, p. 25].

La spécificité du projet du réalisme critique en sciences sociales vient du fait que, outre qu'il entend développer une critique de leurs présupposés ontologiques, il se propose de s'engager dans une analyse ontologique de la réalité sociale. Aussi, le terme critique demande à être précisé. Selon Lawson [2006] il renvoie au fait que la spécificité du monde social est d'être structuré d'une manière duale par les rapports entre l'action humaine et les structures sociales. « Ce faisant, les individus ont un pouvoir de transformation sur les structures sociales et ces dernières, lorsqu'elles se modifient, affectent à leur tour les pratiques humaines. Cette réflexivité et cette sensibilité de l'action humaine par rapport aux structures sociales résident dans la capacité de critique à disposition des individus : critique des structures prévalentes et critique des pratiques en vigueur » [Hédoin, 2010, p. 21].

Ainsi Reed [2000], part de l'assertion selon laquelle les structures et les processus qui conduisent à leur émergence sont les fondements de la constitution de la réalité naturelle et sociale. Fairclough [2005] évoque quant à lui l'« organization » (la structure) et l'« organizing » (le processus). Ainsi la structure et les processus qui la constituent se situent chacun à un niveau ontologique différent.

2.5. Pour une solution rationnelle : le rationalisme critique

Voici comment Putnam caractérise le réalisme métaphysique : « Selon celui-ci, le monde est constitué d'un ensemble fixe d'objets indépendants de l'esprit. Il n'existe qu'une seule

description vraie de « comment est fait le monde ». La vérité est une sorte de relation de correspondance entre des mots ou des symboles de pensée et des choses ou ensembles de choses extérieures » Comme Field l'a fait remarquer, ces trois thèses sont en fait indépendantes les unes des autres et tous les réalistes ne les acceptent pas dans leur ensemble. Cependant, le premier argument antiréaliste que Putnam présente dans l'ouvrage de 1981 intitulé « Raison, vérité et histoire », le célèbre argument des « *cerveaux dans une cuve* », s'attaque encore à une autre thèse, thèse que Putnam considère comme le dénominateur commun de toutes les variantes de réalisme métaphysique : c'est l'idée selon laquelle il est possible qu'une théorie idéale, une théorie qui serait le résultat d'une histoire des sciences achevée, pourrait en principe être fautive ou radicalement incomplète.

Son deuxième argument contre le réalisme métaphysique consiste en une démonstration que la référence des termes de notre langage est radicalement indéterminée. Il se dirige surtout contre la thèse attribuée au réalisme métaphysique, c'est-à-dire la conception de la vérité comme correspondance.

Ailleurs, Il soutient, contre le réalisme métaphysique, qu'il n'y a pas qu'une seule conception du monde. En particulier la question de savoir quels objets existent réellement n'a de réponse bien déterminée que relativement à un schème conceptuel qui fixe ce que nous considérons comme un objet. Putnam reproche aux réalistes d'ignorer la « relativité conceptuelle » de nos jugements.

3. Le criticisme kantien et la valeur de la connaissance

Nous avons, dans ce paragraphe, à examiner ce que vaut la connaissance humaine, c'est-à-dire dans quelle mesure elle est capable d'atteindre la vérité. On peut s'attendre à ce que cette idée de vérité ait varié en fonction du développement même de la connaissance humaine. En particulier, le problème que nous venons d'indiquer ne pouvait se poser dans les termes où il se pose aujourd'hui, tant que la science n'était pas constituée, tant que la pensée positive ne s'était pas différenciée de la pensée métaphysique. C'est à ce stade préscientifique de la connaissance que correspond en philosophie l'opposition du dogmatisme et du scepticisme.

3.1. Dogmatisme versus scepticisme

Le dogmatisme consiste à attribuer à la connaissance humaine la capacité d'atteindre la vérité absolue. Chez Kant c'est un préjugé de la métaphysique. Procédant sans s'être posé le problème de la valeur de la raison et sans avoir fait une critique préalable de son pouvoir :

« la critique ... est opposée au dogmatisme, c'est-à-dire à la prétention d'aller de l'avant avec une connaissance pure tirée de concepts d'après des principes tels que ceux dont la raison fait usage depuis longtemps sans se demander comment ni de quel droit elle y est arrivée. Le dogmatisme est donc la marche dogmatique que suit la raison pure sans avoir fait une critique préalable de son pouvoir propre » [Kant, 2012, p. 89].

Le scepticisme constitue la réaction naturelle contre les excès du dogmatisme. Il correspond à l'attitude de l'esprit qui, mis en présence d'assertions contradictoires, est envahi par le doute et devient incapable de donner son adhésion à aucune d'entre elles. Il consiste à nier, non pas que l'esprit humain puisse atteindre la vérité, mais qu'il puisse l'atteindre avec certitude. Le sceptique, c'est celui qui n'est jamais certain qui se refuse à toute assertion, celui qui examine, qui cherche, qui doute toujours, et pour qui le doute n'est pas une attitude provisoire : c'est celui qui fait du doute un système.

« Il y a un principe du doute consistant dans la maxime de traiter les connaissances de façon à les rendre incertaines et à montrer l'impossibilité d'atteindre à la certitude. Cette méthode de la philosophie est la façon de penser sceptique ou le scepticisme » [Kant, 1991, p. 16].

3.2. Le relativisme critique

Ces doctrines, quelques spécieuses qu'elles soient, ne tiennent plus devant un fait considérable dans l'histoire de la pensée humaine : l'avènement de la connaissance scientifique. Le problème de la valeur de la connaissance se pose donc d'une façon nouvelle.

Il ne s'agit plus de savoir si une connaissance certaine est possible : l'existence même de la science prouve que l'esprit humain peut atteindre au moins un certain degré ou une certaine forme de vérité. La science, remarque Kant dans ses prolégomènes, contient en mathématiques et en physique, *« des propositions reconnues universellement vraies »* de sorte que *« nous pouvons nous demander, non si cette connaissance est possible (car elle est réelle), mais seulement comment elle est possible »* [Kant, 2000, p. 116].

D'autre part, la question subsiste de savoir si, au-dessus de la science, une connaissance d'un autre ordre, une métaphysique ontologique est ou n'est pas possible.

Au problème ainsi posé, on sait quelle est la réponse de Kant : une position médiane et conciliatrice entre les deux extrémités dogmatique et sceptique, le criticisme kantien et le relativisme qui en découle. Le criticisme est une doctrine de Kant faisant du problème critique – portant sur le pouvoir de la raison et la valeur de la connaissance – le centre et le noyau de ses recherches.

« Je n'entends point par là une critique des livres et des systèmes, mais celle du pouvoir de la raison en général, par rapport à toutes les connaissances auxquelles elle peut aspirer indépendamment de toute expérience, par conséquent la solution de la question de la possibilité ou de l'impossibilité de la métaphysique en général » [Kant, 2012, p. 7].

Ce fut, bien avant Auguste Comte, le mérite de Kant de poser nettement le problème critique et d'en faire le centre de toutes les recherches philosophiques : d'où le nom de criticisme donné à son système. Il s'est produit, selon Kant, dans l'histoire de la philosophie moderne, un événement capital : c'est l'attaque que David Hume a dirigée contre la métaphysique dans sa critique de la notion de « cause », Kant confesse que c'est cette critique qui l'éveilla de son « sommeil dogmatique » [Kant, 2000, p. 11]. Il conçut alors l'idée d'étendre la recherche que Hume avait appliquée au seul lien de causalité et de se demander comment peut s'établir, d'une façon générale, une liaison à priori (c'est-à-dire indépendante de l'expérience) entre les concepts : « *fixer le domaine entier de la raison pure, ses bornes comme son contenu d'une façon complète et d'après des principes universels* » [ibid., p. 13], tel est donc désormais l'objet essentiel de l'ontologie. Ces principes de la raison pure sont déjà à l'œuvre dans la science qui n'est possible que par eux, c'est tout le problème de la valeur de la connaissance, tout le problème critique qui se trouve ainsi posé : « *Une critique et une critique seule contient le plan entier, éprouvé, vérifié d'une métaphysique ... La critique est aux écoles vulgaires de métaphysique ce qu'est la chimie à l'alchimie* » [ibid., pp. 228-229].

Hume n'avait vu dans le lien de causalité qu'une habitude purement subjective contactée par l'esprit à la suite de la répétition des mêmes séquences de faits. Il aboutissait aussi à une sorte de scepticisme comme il l'a dit lui-même pour lequel la science elle-même n'était plus qu'un simple fait, de sorte que sa valeur objective se trouvait fort compromise. Kant n'accepte ni le « *vieux dogmatisme vermoulu* » des métaphysiciens, ni le scepticisme de Hume. Il renverse le

point de vue généralement adopté dans la théorie de la connaissance : au lieu de faire graviter celle-ci autour des choses, il la fait graviter autour de l'esprit. La connaissance, c'est l'esprit imposant ses lois aux choses. Ainsi se trouvent à la fois établie sa relativité et fondée son objectivité.

Sa relativité : puisqu'elle dépend de la constitution subjective de notre esprit et que, si cette constitution était autre, autre serait aussi la science ; nous ne connaissons pas les choses en soi, les noumènes, mais seulement les choses telles qu'elles apparaissent à notre esprit, les phénomènes.

Son objectivité : car ces lois de l'esprit, formes à priori de la sensibilité et catégories de l'entendement, sont les principes grâce auxquels seuls l'expérience est possible : « *La possibilité de l'expérience est ce qui donne une réalité objective à toutes nos connaissances à priori* ». De ce point de vue, la science n'est plus seulement un fait, elle est vraie. Car la vérité ne peut être l'accord de la connaissance avec d'inaccessibles choses en soi ; elle n'est pas d'ordre matériel, mais d'ordre formel : elle n'est rien d'autre que « *le caractère logique général de l'accord de la connaissance avec elle-même* » [Kant, 1991, p. 75]. Ainsi la connaissance humaine demeure enfermée dans les limites de l'expérience, dans le monde des phénomènes. La science est bien fondée, mais relative à la constitution de l'esprit humain.

Alors que les formes usuelles de relativisme ont tendance à nier la portée objective des connaissances, le relativisme critique admet simultanément trois thèses : d'abord celle selon laquelle toute connaissance est relative au sujet (qui connaît), ensuite que toute connaissance découle d'une interaction entre ce sujet et la réalité connue, enfin que toute connaissance valable est objective. Ainsi par le relativisme critique le débat objectivisme / subjectivisme est dépassé.

4. L'action et l'acteur entre déterminisme et volontarisme

L'action humaine est-elle un acte libre ou au contraire doit-elle être considérée comme résultant de divers facteurs externes et déterminée par des conditions qui échappent au contrôle de l'homme. Dans quelle mesure les facteurs sociaux, psychologiques, biologiques ou historiques conditionnent-ils les hommes et leurs conduites ? Le débat sur la nature humaine [Burrell &

Morgan, 1979] concerne la relation entre l'homme et son environnement. Ce débat se pose en termes de déterminisme et de volontarisme [Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999].

Le déterminisme constitue une doctrine célèbre qui stipule qu' « *il n'y a dans la nature ni contingence, ni caprice, ni libre-arbitre* » [Goblot, 1898]. Il est incompatible avec la notion de hasard, du moins sous sa forme vulgaire et en tant qu'elle implique l'intervention de causes capricieuses. Parmi ses tenants les plus célèbres en science des organisations, nous pouvons citer ceux de l'école de la contingence [Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1989]. Leurs thèses déterministes considèrent qu'un environnement objectif s'impose aux entreprises qui sont dans une posture de soumission [Gueguen, 2001]. Cette conception implique une vision consensuelle de l'environnement réduisant la capacité d'action des managers [Gueguen, 2001]. Pour les tenants de cette doctrine, « *il ne suffit pas que l'analyse parvienne à démêler, dans la réalité mentale ou sociale, des éléments communs, des types généraux. Il faut encore qu'elle réussisse à établir, entre ces éléments, des relations constantes, des lois* » [Cuvillier, 1941, pp. 186-187]. Or, c'est ici que la difficulté semble la plus grave. La notion du déterminisme se heurte à une autre notion à laquelle nous sommes attachés pour des raisons morales : celle de la liberté de la volonté.

Le volontarisme est une doctrine selon laquelle la volonté constitue la substance de toute réalité, le fond de l'être et des choses. Ainsi, la primauté est accordée à la volonté sur l'intelligence et à l'action sur la pensée intellectuelle. Le comportement volontariste cherche ainsi à modeler l'environnement. Ceci implique donc la mise en œuvre par les organisations d'actions délibérées, destinées à transformer l'environnement dans lequel elles évoluent [Biardeau et al., 2003].

La thèse volontariste s'oppose donc à la thèse déterministe. Toutefois, il nous semble qu'il y a quelque chose de choquant à admettre que les pensées, les sentiments, les volitions humaines sont soumises à des lois, c'est-à-dire rigoureusement déterminées dans leurs conditions. Durkheim dans « Les règles de la méthode sociologique » avance que la doctrine déterministe est incontestée : « *les résistances qui s'opposent aujourd'hui à cette extension de l'idée déterministe ne doivent pas arrêter le philosophe ; car elles se sont produites chaque fois qu'il a été question d'étendre à un règne nouveau ce postulat fondamental, et elles ont toujours été vaincues. Il fut un temps où l'on se refusait à l'admettre même dans le monde des corps bruts ; il s'y est établi. On l'a ensuite nié des êtres vivants ; il y est maintenant incontesté* » [Durkheim, 2009, p. 169].

Mais il affirme qu'en réalité, le déterminisme n'est inconciliable qu'avec une certaine conception de la liberté, fort discutable d'ailleurs : « *le libre arbitre* » :

« *Mais si vraiment l'existence de la liberté impliquait la négation de toute loi déterminée, elle est un obstacle insurmontable, non seulement pour les sciences sociales, mais pour toutes les sciences ; car, comme les volitions humaines sont toujours liées à quelques mouvements extérieurs, elle rend le déterminisme tout aussi inintelligible en dehors de nous qu'au-dedans. Cependant nul ne conteste plus, même parmi les partisans du libre arbitre, la possibilité des sciences physiques et naturelles* » [ibid., p. 314].

D'ailleurs ce déterminisme ne doit pas être confondu avec le « fatalisme »¹⁵ [Cuvillier, 1941]. Ainsi Bacon disait « *on ne commande à la nature qu'en lui obéissant* » [Bacon, 1986, p. 129] (c'est-à-dire en utilisant ses lois). Seule la connaissance du déterminisme mental et social nous permettra d'agir de façon vraiment efficace et rationnelle [Cuvillier, 1941].

Toutefois, de nombreux mouvements ont remis en cause la suprématie du déterminisme en concevant l'individu comme un acteur doué d'une certaine autonomie. Les théories de l'action mettent l'accent sur les marges de manœuvre dont dispose les individus pour agir dans une situation donnée.

Par ailleurs, on a assisté à un basculement de la pensée scientifique du déterminisme vers un certain indéterminisme à partir des années 1980. Ce tournant indéterministe a pris corps avec l'émergence de la théorie du chaos, en sciences de la nature. Puis il a trouvé en Karl Popper un ardent défenseur notamment dans son ouvrage « *The Open Universe : An Argument for Indeterminism* » [1988]. Une nouvelle représentation de l'humain s'impose désormais. Elle laisse plus de la place à l'incertitude et au désordre. En 1984, Raymond Boudon avait publié « *La place du désordre* », une critique sévère du déterminisme en sciences sociales. Pour ce sociologue, les phénomènes sociaux sont le produit d'une multitude de libres actions individuelles qui s'agrègent en produisant souvent des « *effets inattendus* » ou des « *effets pervers* ».

¹⁵ Le fatalisme est une doctrine selon laquelle le monde dans son ensemble, et l'existence humaine en particulier, suivent une marche inéluctable, où le cours des événements échappe à la volonté humaine.

En tout état de cause, nous optons dans cette recherche pour la conciliation entre la thèse volontariste et la thèse déterministe. En effet, Hrebiniak & Joyce [1985] ont démontré que c'est tout à fait possible. « *Leur perspective amorcée se trouve au confluent de l'approche fondée sur le déterminisme environnemental et le choix stratégique* » [Gueguen, 2001, p. 5]. Les auteurs pensent qu'au lieu d'opposer ces deux approches, il faut les combiner. Pour eux, « *l'adaptation de l'entreprise ne peut se limiter à la simple vision de la contrainte environnementale ou à l'inverse en fonction des décisions des dirigeants* » [Gueguen, 2001, p. 6]. Nous dépassons ainsi l'antinomie entre volontarisme et déterminisme en pensant en termes de degrés de liberté, de marges d'autonomie, de tendances ou de penchants. Hrebiniak & Joyce, en se basant sur les travaux d'Astley & Van de Ven [1983], considèrent que les deux visions de l'adaptation de l'entreprise sont complémentaires introduisant une forte interactivité, une importante relation entre l'environnement et les décisions, posant ainsi la pierre angulaire d'un indéterminisme relatif ou modéré: « *Le propos n'est donc plus de savoir quel est l'élément prédominant mais plutôt de réfléchir sur les apports respectifs et mutuels de ces deux éléments. L'explication du comportement organisationnel et stratégique de l'entreprise dépendra de cette interaction* » [Gueguen, 2001, p. 6]. Entre l'idée de contraintes absolues et la conception d'un sujet jouissant d'une liberté parfaite, les sciences humaines et sociales doivent penser le « jeu des possibles » [Dortier, 2008, p. 147].

Section 2 : Posture paradigmatique de la recherche

Nous allons esquisser dans cette section la trame fondamentale sur laquelle va se développer notre recherche. Pour ce faire nous nous baserons sur la typologie de Burrell & Morgan [1979]¹⁶.

1. Positionnement de la recherche par rapport à la nature des sciences sociales

Nous avons explicité, dans la première section de ce chapitre, notre positionnement ontologique, à savoir le rationalisme critique, ainsi que notre positionnement par rapport à la

¹⁶ Voir la présentation de cette typologie dans l'introduction générale.

nature humaine, à savoir l'indéterminisme de Hrebiniak & Joyce [1985] qu'on a nommé *l'indéterminisme relatif*.

Notre sensibilité épistémologique à un paradigme antipositiviste a été annoncée lors de l'introduction générale de cette thèse. Cette sensibilité s'est développée en adoptant le criticisme kantien et le relativisme critique.

Nous allons dans ce qui suit expliciter ce positionnement ainsi que celui de la méthodologie

1.1. Pour une posture constructiviste sociale

Il est question ici d'examiner la valeur de la connaissance. Il va sans dire que nous aurons à utiliser pour cela ce que nous a appris, et la psychologie, concernant la genèse et les lois de la connaissance et particulièrement la nature de la raison, et la logique (qui repose tout entière sur cette notion de vérité), concernant la valeur des différents procédés par lesquels se fait la science. Mais le problème est à la fois différent en nature des problèmes psychologiques – puisque c'est un problème de « valeur », donc essentiellement philosophique – et il est plus général et plus profond que les problèmes logiques, puisqu'on se borne en logique à étudier les aspects particuliers, les conditions spéciales de la vérité dans les différents ordres de sciences, tandis qu'il nous faut maintenant en creuser l'idée même, rechercher ce qu'est la vérité et comment on peut la définir.

Pour y parvenir, habituellement deux grandes postures épistémologiques sont distinguées : la posture positiviste et la posture antipositiviste représentée essentiellement, dans la science des organisations, par le constructivisme. La première posture soutient que « *la connaissance scientifique ne peut s'en tenir qu'aux faits d'expérience, aux phénomènes observables* » [Dortier, 2008]. Le positivisme rejette la métaphysique comme un exercice purement « spéculatif » qui ne peut rien nous apprendre de solide. Seule la science, selon cette posture, peut nous apporter des connaissances valides, parce qu'elle est fondée sur l'observation des faits et des résultats d'expériences [Avenier, 2011]. Le positivisme « *suppose que les recherches doivent être reproductibles, généralisables, cumulatives pour permettre une connaissance de plus en plus étendue de la réalité* » [wacheux, 1996, p. 45]. Auguste Comte,

par sa « *loi des trois états* »¹⁷, fut le premier à employer le terme de « positivisme » pour désigner sa doctrine. Quant au constructivisme, il met en avant le principe de la relativité et de la subjectivité de la connaissance produite. Il consiste à produire « *des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer* » [wacheux, 1996, p. 46]. La connaissance est définie non pas par son objet mais par son projet, elle vise la production de connaissances projectives à visées et transformatives [Koenig, 1993]. (cf. Tableau 3.1)

Epistémologie positiviste	Epistémologie constructiviste
<p><u>Principe ontologique</u> : Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité.</p>	<p><u>Principe de représentabilité de l'expérience du réel</u> : la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent. Nos expériences du réel sont communicables.</p>
<p><u>Principe de l'univers câblé</u> : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé.</p>	<p><u>Principe de l'univers construit</u> : les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même.</p>
<p><u>Principe d'objectivité</u> : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant.</p>	<p><u>Principe de l'interaction sujet-objet</u> : l'interaction entre le sujet et l'objet est constitutive de la construction de la connaissance.</p>

¹⁷ D'après cette théorie, la pensée aurait passé par trois états successifs : l'état théologique, dans lequel l'esprit « se représente les phénomènes comme produits par l'action directe et continu d'agents surnaturels plus ou moins nombreux » ; l'état métaphysique, où ces agents surnaturels sont remplacés par des forces abstraites, des entités, des « *qualités occultes* », telles que « *l'horreur du vide* », la « *gravité* » ou la légèreté des corps ; et enfin l'état positif dans lequel l'esprit humain renonce à connaître les causes intimes des phénomènes et s'attache uniquement à découvrir leurs « *lois effectives* », c'est-à-dire leurs « *relations invariables* » (Auguste Comte, Cours de philosophie positive).

<p><u>Principe de naturalité de la logique</u> : tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature.</p>	<p><u>Principe de l'argumentation générale</u> : la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres.</p>
<p><u>Principe de moindre action</u> : entre deux théories, il faut prendre la plus simple [principe de parcimonie d'Occam]</p>	<p><u>Principe d'action intelligente</u> : il décrit l'élaboration d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.</p>

Tableau 1-Les principes positivistes vs constructivistes [David, 1999]

Par ailleurs, tout au long de notre démarche de recherche, la construction du sens et la représentation de la complexité sont deux défis omniprésents : de nouvelles questions semblaient sans cesse « jaillir » de l'environnement. Le Moigne [1995] souligne que, pour œuvrer à une compréhension de la complexité, il faut « passer de la tranquille passivité du calcul certain à l'active adaptation de la libération incertaine ». Or, ce passage ne peut se faire qu'en portant un regard sur la réalité comme un tout dont les mises en relation sont représentées.

Historiquement, certaines idées développées par les sophistes grecs peuvent être associées a posteriori au patrimoine de la position constructiviste : Le Moigne [1995, p. 43] analyse, par exemple, la conception de l'ambiguïté du réel d'Héraclite [550-480 av. J.-C.] et la formule de Protagoras [485-410 av. J.-C.], « l'homme est la mesure de toute chose ». Toutefois, c'est durant le 20^{ème} siècle que le courant constructiviste est apparu et on en reconnaît habituellement la paternité de ce courant au mathématicien hollandais Brouwer (1881-1966) pour caractériser sa position sur la question des fondements mathématiques. Concernant les Sciences de Gestion, la thèse de Bouchiki [1988] sur l'inefficacité des paradigmes Mécanique et Organique à produire des modèles intelligibles des situations de gestion, fonde la formulation du paradigme constructiviste. Cette formulation s'appuie alors principalement sur les recherches de Piaget [1967] et sur l'énoncé de ce paradigme.

Le paradigme constructiviste adopte une position « englobante » sur la réalité qui est un construit complexe. Parce que la complexité « *est la propriété d'un système modélisable susceptible de manifester des comportements qui ne soient pas tous pré-déterminables [nécessaires] bien que potentiellement anticipables [possibles] par un observateur délibéré de ce système* » [Le Moigne, 1995]. La complexité émerge des processus organisationnels internes à une organisation, incertains et multiples quant à leur « *sens et leur abondance, car ils sont multi-critères, multi-acteurs, multi-rationnels et évolutifs* » [Chanal & al., 1997] et finalisés par l'action collective [Weick, 1979]. Les organisations complexes sont construites par les acteurs, par leurs capacités à comprendre et à façonner leur environnement. Ceux-ci ont des compétences différentes et leur coopération vise à saisir l'information indispensable à leurs activités et à construire une représentation mentale unifiée de l'organisation (finalités, structure, moyens, ...) et de son environnement (partenaires, ressources, opportunités,...).

« *C'est celle [l'attitude structuraliste] qui adopte dès le départ une attitude relationnelle, selon laquelle ce qui compte n'est ni l'élément ni un tout s'imposant comme tel sans que l'on puisse préciser comment, mais les relations entre les éléments, autrement dit les procédés et ou processus de composition [selon qu'on parle d'opérations intentionnelles ou de réalités objectives], le tout n'étant que la résultante de ces relations ou compositions dont les lois sont celles du système* » [Piaget, 1992].

Ce postulat appelle dès à présent une remarque : elle porte sur la difficulté à représenter la relation individu/structure. Accepter la préséance des structures sur l'individu restreint leurs effets à des contraintes externes qui s'imposeraient sur le comportement des acteurs. Cependant, la construction mutuelle ou la codétermination de l'individu et de la structure contraint le chercheur à s'intéresser au rôle central des représentations partagées et des pratiques des acteurs qui sont le médiateur entre l'individu et la structure [Giddens, 1987]. Quant au chercheur, dont les capacités sont insuffisantes pour saisir et traiter des phénomènes complexes, il met en forme cette complexité. La production de connaissances procède d'une « *réorganisation des apparences* » [Martinet, 1990]. Ainsi, la connaissance produite par le chercheur, sa représentation de la complexité est appréhendée comme une construction mentale de celui-ci développée à partir de son expérience et de ses interactions avec son environnement social.

Cependant, Il est utile de préciser qu'il n'existe pas un constructivisme mais **des constructivismes**. Les différents courants constructivistes partagent une même conception de la connaissance comme un processus de construction de l'individu et une même représentation de l'environnement dans lequel se déroulent les pratiques comme le prolongement des capacités cognitives des êtres humains qui le constituent. Toutefois, les différents courants se distinguent par les objectifs poursuivis [Larochelle & Désautels, 1992]. Le constructivisme « *radical* » [Von Glasersfeld, 1992] se distingue du constructivisme « *social* » [Berger & Luckman, 2012], posture dans laquelle nous nous inscrivons, ou du constructivisme tempéré [Girod-Séville & Perret, 1999], téléologique [Le Moigne 2001], modéré [Charreire et Huault 2001]. Le constructivisme « *radical* » propose que « *la cognition doit être vue comme une fonction adaptative qui sert à l'organisation du monde de l'expérience plutôt qu'à la découverte d'une réalité ontologique* » [Larochelle & Désautels, 1992, p. 27]. La connaissance n'existe pas indépendamment de l'esprit humain, la pensée crée des symboles selon un processus d'équilibration et d'adaptation [Piaget, 1975]. Le constructivisme « *social* » reprend la proposition précédente pour s'intéresser à la construction sociale de sens, à l'échange social comme une réalité construite. Ainsi pour ces derniers, l'activité de connaissance s'écarte de l'approche des processus cognitifs individuels et s'appuie sur l'analyse des phénomènes intersubjectifs.

Les deux approches ne rejettent pas l'existence d'une réalité ultime : elles postulent que la connaissance produite n'est pas une connaissance de celle-ci et ce, en opposition aux propositions méthodologiques visant à la découverte d'une réalité, d'un monde réel ou de régularités [Glaser & Strauss, 2009, Blaug, 1982] qui se fondent sur l'existence de lois universelles ou de « *relations légitimes et raisonnablement stables* » [Miles & Huberman, 2003].

Quant au constructivisme téléologique¹⁸ ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique c'est-à-dire concernant la nature possible du réel étudié, il repose sur l'hypothèse phénoménologique qui stipule que l'expérience humaine est connaissable, et que les humains

¹⁸ Ici, nous nous basons sur les travaux de M.-J. Avenier qui stipulent que le qualificatif téléologique a la même signification **épistémologique** que les qualificatifs « modéré » ou « tempéré » [Avenier, 2010].

ne peuvent pas rationnellement connaître un monde objectif et indépendant, autrement qu'à travers l'expérience qu'ils en ont [Avenier, 2010].

« *Phenomenological assumption: Human experience is knowable, but humans cannot rationally know such a thing as an independent, objective world that stands apart from their experience of it. The existence of an objective world populated by mind-independent entities is neither denied nor asserted. Because of the phenomenological assumption, no founding assumption on the nature of reality is made* » [Avenier, 2010, p. 8].

1.2. Le dilemme Méthodologique : entre idiographie et nomothétie

Comme la décomposition de son nom l'indique, la méthodologie est littéralement la science (logos) de la méthode. Le rapport du chercheur au terrain, le rapport des relations entre théorie et « mise en œuvre ». Elle interroge la manière d'étudier et de produire les connaissances sur le monde social. Elle renvoie aux outils et méthodes avec lesquelles ces connaissances sont extraites. H. Rispal [2000] définit la méthodologie comme « *un ensemble de démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche. Les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène* ».

Burrell & Morgan [1979] distinguent entre deux schémas méthodologiques : le premier est de nature idiographique et le second de nature nomothétique.

La méthodologie idiographique est centrée sur l'étude d'individus, considérés de manière isolée. Elle étudie un certain nombre de faits particuliers, elle est souvent qualitative. Elle stipule que chaque situation sociale est particulière et tout ce qu'un spécialiste peut faire est de la reconstruire par empathie ou par l'herméneutique. Une méthodologie que nous pouvons qualifier d'empiriste.

Les tenants de la méthodologie nomothétique pensent que chaque situation sociale peut être analysée en termes d'universel. En effet, il y a des similitudes suffisantes entre les individus pour étudier des grands groupes et isoler des éléments communs, et ceci par l'application d'outils rigoureux permettant d'établir des lois s'appliquant universellement. C'est une méthodologie étudiant l'aspect général, régulier et récurrent qui est le plus souvent quantitative, idéaliste.

Traditionnellement, il existe deux voies de recherche en sciences de gestion : l'exploration et la vérification. L'exploration est souvent liée à une approche qualitative tandis que la vérification est liée à une approche quantitative. Suivant notre démarche de recherche (par des approches cognitives et sociales, dialectique, compréhensive et interprétative) qui sera explicitée dans le chapitre suivant [cf. Chapitre 4, Section 2], nous adopterons la méthodologie idiographique qualitative.

Nous voulons proposer des résultats novateurs par rapport à l'interaction culture/ compétence. Quel impact a la culture sur le métier de contact et sur l'émergence de compétences. Quel impact a la compétence sur le développement de la culture ? Nous voulons comprendre le rôle de l'ACC (Agent en Contact avec la Clientèle) dans l'émergence de ces compétences et le développement de la culture. Quels sont les mécanismes qui agissent sur la construction de ce type de culture et de compétences *in situ* ? Comment les personnes qui participent à ce processus l'interprètent ? Mais aussi discuter du sens ou des représentations que prêtent les personnes concernées à la réalité.

Si « *la caractéristique la plus distinctive de l'enquête qualitative réside dans la mise en exergue de l'interprétation* » [Erickson, 1986 cité par Baumard & Ibert [2003, p 99]], nous pouvons remarquer alors qu'eu égard à la nature exploratoire et au caractère interprétativiste de notre recherche, l'approche qualitative s'avère être la plus appropriée dans le cadre de notre étude.

Notre objectif est aussi de comprendre en profondeur comment se constituent les compétences implicites, la manière d'appropriation et d'interprétations de certaines connaissances qui nous étaient utiles dans notre analyse. Si l'étude d'un phénomène complexe tel que la compétence est assez délicate et compliquée, l'étude de la constitution de la compétence implicite l'est encore plus, le recours à une étude qualitative accroît notre aptitude à comprendre ces phénomènes complexes. Les horizons temporel et spatial prennent aussi une place centrale dans le cadre de notre analyse. Nous nous trouvons alors confrontés à une exigence propre aux études qualitatives : une description riche du contexte et une contextualisation de leur objet [Wacheux, 1996]. En ce sens, Miles & Huberman [2003] notent qu' « *une autre caractéristique des données qualitatives est leur richesse et leur caractère englobant, avec un fort potentiel de décryptage de la complexité ; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichés dans un contexte réel* ».

Par ailleurs, comme l'ont démontré Rouse & Daellenbach [1999] dans une recherche empirique qu'ils ont élaborée sur les études et enquêtes qui concernent les compétences organisationnelles, « l'utilisation des grands échantillons, d'analyses croisées est probablement incapable d'éliminer la variété des effets associés au temps, à l'industrie, à l'environnement, à la stratégie, de la ressource considérée ». Aussi, notre recours à un cas d'étude unique – la SNCF – laisse notre choix d'une investigation idiographique qualitative aller de soi puisque davantage centrée sur la singularité de l'entreprise dans son environnement.

En outre notre démarche méthodologique sera plus explicitée dans le chapitre 5.

En définitive, La figure 12 synthétise les choix sous-jacents de cette recherche quant à la nature des sciences sociales.

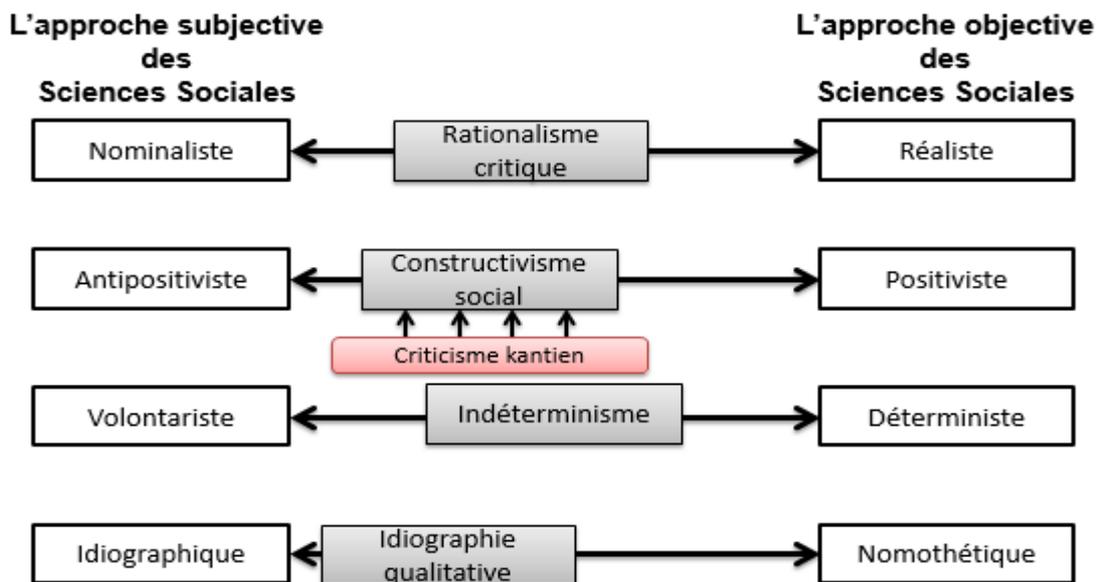


Figure 12-Positionnement par rapport aux sciences sociales

2. Positionnement de la recherche par rapport à la nature de la société

« L'individu ne peut se réaliser pleinement que dans et par la société » [Cuvillier, 1941, p. 321]. Ainsi la vie sociale apparaît comme la condition qui s'impose à l'ensemble de toutes les fins spéciales de l'homme et les organise. « Mais la société dont il s'agit, celle dont est

tributaire la vie morale de l'individu, n'est pas seulement la société réelle, celle qui existe en fait. C'est aussi, peut-être, celle qui tend à être » [Cuvillier, 1941, p. 479], celle que nous contribuons à faire nous-mêmes :

« La société a une double existence. En un sens, elle est dans la mesure où elle est nature et spontanéité pure. Son unité organique est alors faite d'inconscience. L'« âme collective » doit sa réalité relative à l'effacement des individus, à cette unanimité irréfléchie qui atteste qu'aucun n'a réellement pensé ce que tout le monde admet... Mais la société existe aussi en tant qu'elle est association consciente et systématique, fondée sur le consentement et le contrat ; et alors son unanimité ... résulte de la claire vision par tous des mêmes vérités ; elle consiste non en une soumission aveugle à une tradition pesante, mais en efforts convergents vers un avenir conçu et désiré d'une seule âme. C'est quand elle développe en elle cette seconde existence que la société est vraiment société » [Belot, 1914, pp. 139-140].

Ainsi « la socialité ne s'achève que par la rationalité et la contractualité » [Ibid., p. 140] et, en ce sens, nous avons à faire exister la société plutôt qu'à nous soumettre passivement à elle.

Le fait social a des caractères qui lui sont propres. D'une part comme l'avait entrevu l'organicisme, la société est tout-autre chose qu'une somme d'individus, de même qu'un organisme n'est pas un simple assemblage de cellules : la société est une synthèse originale, une réalité sui generis. Mais, d'autre part, il faut reconnaître que cette réalité est faite, en majeure partie, de façons de sentir, de penser et d'agir, c'est-à-dire d'états de conscience : sentiments, idées, jugements de valeur, et de modes de conduite inspirés par ces états de conscience. Nous nous trouvons ainsi conduits à la notion d'une « conscience collective » qui, tout en ayant sa condition nécessaire dans l'existence des consciences individuelles, n'y a pas sa condition suffisante [Cuvillier, 1941].

Parlant du rapport de l'individu à la société Durkheim a soutenu que « *les devoirs de l'individu envers lui-même sont en réalité des devoirs envers la société* » [Durkheim, 2004, p. 395].

« Si je ne me conserve que pour moi-même, ma conduite est, au regard de l'opinion commune, dénuée de toute valeur morale. Les actes qui tendent, non plus à conserver, mais à développer mon être, en auront-ils davantage ? Oui, encore, si je cherche à me développer, non pas dans un intérêt personnel, ni même dans un intérêt esthétique, mais afin que ce développement ait des effets utiles pour d'autres êtres que pour moi... Ainsi, la morale commence là où commence

la vie en groupe, parce que c'est là seulement que le dévouement et le désintéressement prennent un sens » [Durkheim, 2004, Passim].

Toutefois, s'il est vrai que l'individu ne peut se développer que dans et par la société, la société à son tour a besoin de l'individu.

La société, chez Durkheim, c'est l'ensemble des forces qui résistent à l'individu. Durkheim refuse l'antagonisme entre individu et société. « *La société fonctionne par cohésion et consensus. La société est à l'origine de nos comportements, de nos croyances et même de nos catégories de perceptions* » [Ibid., p. 83].

La société, selon Edgar Morin, « *organise et est organisée par un jeu complexe d'interrelations, de destruction et de création, de conflits et de solidarités* » [Morin, 1979, p. 87]. Société et individus sont producteurs l'un de l'autre tout en étant en conflit. Ils sont complémentaires et antagonistes, distincts et indissociables : « *désordre et ordre social renaissent sans cesse l'un par l'autre* » [Ibid., p. 87].

« L'idée que la société est un système global à la fois un et complexe, disposant de qualités originales, qui ne peut se réduire à la somme des individus qui la constituent, est la pierre angulaire de toute sociologie. L'idée que l'organisation sociale entraîne des contraintes, inhibitions ou répressions pesant sur les individus et les groupes est implicite dans toute idée de déterminisme ou de « lois » sociologiques. L'idée que la société comporte, de façon soit inévitable, soit nécessaire des antagonismes et des conflits, des « contradictions » est au cœur de la problématique sociologique, notamment depuis Marx » [Morin, 1974, pp. 8-9].

Ainsi, distinguons-nous, deux types de théories en Sciences Sociales : les théories expliquant l'ordre et la stabilité et les théories expliquant le conflit et le désordre. La ligne de démarcation se situe au niveau de la vision du changement qui distingue entre les théories de la régulation sociale et les théories du changement radical.

Burrell & Morgan [1979] proposent de dépasser cette dichotomie par une grille de lecture selon la vision du changement social dans les différentes théories sociologiques. En effet, ordre et conflit coexistent constamment et beaucoup de théories construisent autour beaucoup de combinaisons, à l'instar des théories de l'équilibre ponctué [cf. Van de Ven & Poole, 1995].

Le point clivant se situe donc au niveau de la vision du changement qui distingue entre les théories de la régulation sociale et les théories du changement radical.

Les premières sont très répandues dans les théories fonctionnalistes qui défendent le principe de la coordination fonctionnelle et l'unité de la société. L'harmonie et le consensus sont les corollaires de cette vision. Le système est ainsi capable de surmonter et d'absorber les contradictions et les crises et d'y répondre d'une manière à préserver le statu quo.

La vision du changement radical se présente comme une alternative fondée sur les contradictions et les ruptures. Les systèmes sociaux sont donc considérés comme hétérogènes par essence, et leurs contradictions ne peuvent pas être résorbées par le système comme le préconise la théorie de la régulation.

La sociologie de la régulation traite	La sociologie du changement radical traite
du statu quo	du changement radical
de l'ordre social	du conflit structurel
du consensus	des modes de domination
de la cohésion et l'intégration sociale	de la contradiction
de la solidarité	de l'émancipation
du besoin de satisfaction	de la privation
de l'actualité	du potentiel et de la projection dans le temps

**Tableau 2-Les dimensions de la régulation et du changement radical –
Extrait de Burrell & Morgan [1979, p. 18]**

2.1. Réductionnisme vs complexité

Le réductionnisme est une conception épistémologique visant à réduire la nature complexe des choses à une somme de principes fondamentaux c'est à dire se contenter d'étudier les éléments en supposant que le tout n'est que la somme des parties. Appelé aussi réductionnisme idiot par opposition à l'holisme idiot consistant à penser qu'on peut étudier le tout sans se préoccuper des parties.

A l'explication réductionniste s'oppose aussi une posture qui admet l'existence de niveaux d'organisation spécifiques de la réalité où chaque degré de complexité est irréductible au niveau inférieur. C'est dans cette perspective que nous inscrivons notre démarche.

« Penser des phénomènes où interagissent une multitude de facteurs, se combinent des principes de régulation et de déséquilibre, où se mêlent contingence et déterminisme, création et destruction, ordre et désordre, où enfin s'échafaudent des systèmes composés de plusieurs niveaux d'organisation. La pensée de la complexité vise à construire des concepts et des modes de raisonnement mental aptes à appréhender ce type de phénomènes » [Dortier, 2008, p. 103].

Tout au long de notre démarche de recherche, la construction du sens et la représentation de la complexité sont deux défis omniprésents : de nouvelles questions semblaient sans cesse « jaillir » de l'environnement. Le Moigne [1995] souligne que, pour œuvrer à une compréhension de la complexité, il faut « passer de la tranquille passivité du calcul certain à l'active adaptation de la libération incertaine ». Or, ce passage ne peut se faire qu'en portant un regard sur la réalité comme un tout dont les mises en relation sont représentées.

Edgar Morin [1986] propose un paradigme de la complexité où l'idée de système n'a plus de place : l'« impossibilité à simplifier » surgit de l'impossibilité à « clôturer le réel » à formuler des distinctions claires entre les « identités » et les « causalités » là où s'impose l'« imprévisibilité », en particulier celle du comportement des acteurs. La proposition d'une idée de « l'unité complexe formant totalité » plutôt que celle de système complexe se fait alors en référence à des filiations théoriques et épistémologiques d'où la notion de complexité émerge : l'approche systémique et les sciences de la cognition.

La notion de système défini comme un « ensemble d'unités en interrelations mutuelles » [Von Bertalanffy, 1968] est nuancée par certains auteurs selon qu'ils considèrent la dynamique de ce système [de Rosnay, 1975] ou l'organisation de celui-ci [Morin, 1980]. L'approche systémique

exposée par Le Moigne [1990] permet de considérer un système par ses constituants et leurs interrelations avec l'environnement. Ainsi, la représentation de relations d'un système ouvert conduit à celle de modèles systémiques de plus en plus complexes : les systèmes fermés ou ouverts, les systèmes organisés ou vivants. Dans le même esprit, Lesourne [1991] distingue les systèmes à apprentissage ou à but : les premiers sont plus complexes, ils font intervenir les notions d'auto-organisation, d'objectif et d'imagination. Intégrés aux pratiques d'intervention, ils favorisent la construction de connaissances multi-référentielles, transdisciplinaires, notamment en Sciences de Gestion.

L'étude directe des systèmes complexes dans leur globalité est très délicate voire impossible. En effet, la multitude d'interactions et de données qui influencent le résultat laissent le chercheur prendre une démarche réductionniste pour fragmenter ce système complexe en parties plus simples et d'en tirer des « modèles », c'est-à-dire un mode de fonctionnement simplifié et transposable à d'autres échelles. Ainsi une approche complexe doit souvent succéder à cette étude.

2.2. Comprendre les actions de l'organisation par l'individualisme méthodologique complexe

Nous inscrivons notre recherche dans le cadre de l'individualisme méthodologique complexe [Dupuy, 2004], position médiane entre holisme et individualisme méthodologique.

Les sciences sociales sont l'objet, depuis leurs naissances au cours du XIX^{ème} siècle, d'une confrontation entre les partisans de l'approche holiste et les auteurs se réclamant de l'individualisme méthodologique.

L'holisme désigne une approche de sciences sociales selon laquelle les propriétés des individus ne se comprennent pas sans faire appel aux propriétés de l'ensemble auquel ils appartiennent. Ainsi, on qualifie d'holiste toute théorie qui privilégie le tout sur les éléments qui le compose.

C'est la conception qu'on prête en général à E. Durkheim pour l'opposer à l'individualisme méthodologique qui postule que tout phénomène social doit être compris comme le produit d'actions individuelles et de leurs interactions mutuelles. Penser un phénomène social revient donc à penser les actions des individus et à tenter de saisir comment elles se combinent entre elles.

La théorie individualiste considère l'individu comme « *un acteur agissant qui n'est pas réductible aux effets d'un conditionnement, qui dispose d'une certaine autonomie d'action et de représentation, sans être néanmoins totalement libre et souverain* » [Milly, 2001]. Le principe de l'individualisme méthodologique signifie au sens large que le chercheur « *doit se faire une règle de méthode de considérer les individus ou acteurs individuels inclus dans un système d'interaction comme les atomes logiques de son analyse* » [Boudon, 1979, pp. 61-62]. Mais contrairement à une acception courante, Raymond Boudon, le promoteur de ce courant en sciences sociales¹⁹, soutient que l'individualisme méthodologique n'implique aucun atomisme : « *Si les phénomènes sociaux sont toujours le produit d'actions individuelles, les actions s'inscrivent dans un contexte, lequel a une structure, les structures ne sont compréhensibles qu'à partir des structures* » [Boudon, 1984, p. 11] et il affirme ainsi que l'on ne peut réduire son utilisation à l'étude de personnes individuelles. Sauf que ces dires sont contrecarrés par le postulat même, qu'il a proposé [1979], de l'individualisme méthodologique, stipulant que tous les phénomènes socio-économiques sont explicables ultimement dans les termes de théories qui se réfèrent seulement aux individus, à leurs dispositions, croyances, ressources et relations.

Donc l'individualisme méthodologique correspond au point de vue pour lequel seuls les intérêts individuels existent sans devoir pour cela s'appuyer sur des objets collectifs.

Ainsi, pour J-P. Dupuy, l'individualisme méthodologique est une forme de réductionnisme, comme l'holisme d'ailleurs, qui affirme que tout phénomène social, que ce soit un processus, une structure, une institution, un habitus, se laisse expliquer par les actions et les propriétés des individus qui en font partie : « *L'individualisme méthodologique simple est un réductionnisme, il ignore le saut en complexité que le passage de l'individuel au collectif implique, alors même que le collectif s'engendre par la composition des actions individuelles. Le social s'y réduit finalement à de l'intersubjectivité* » [Dupuy, 2004]. L'auteur opte donc pour l'approche à laquelle il attribue le nom d'individualisme méthodologique complexe. Il s'agit de comprendre comment l'environnement social influence la cognition des individus.

« L'idée de cette approche est de considérer que le monde social est dual car partagé entre l'action et les structures sociales. Il postule que chacune de ses

¹⁹ La notion a été inventée par l'économiste Joseph A. Schumpeter, puis elle a été reprise et défendue par l'économiste libéral Friedrich Von Hayek et l'épistémologue Sir Karl R. Popper. En France c'est le sociologue Raymond Boudon qui en est le principal promoteur.

parties est une propriété émergente de l'autre : les actions individuelles, guidées par les structures sociales, s'agrègent et produisent des résultats non attendus qui modifient les structures sociales ; en retour les structures sociales produisent des effets cognitifs sur les individus et déterminent en partie leurs actions etc. L'évolution sociale est donc le résultat de cette dialectique entre action et structure, l'idée étant qu'il est impossible de réduire l'un à l'autre, même si elles sont fortement interdépendantes » [Dupuy, 2004].

2.3. Interpréter les actions individuelles et organisationnelles par l'interactionnisme symbolique

Lorsqu'on évoque l'intérêt porté à la situation dans l'organisation de l'action, on fait souvent référence à Goffman, selon qui « *on ne peut traiter de la situation comme d'une cousine de province* ». [Goffman, 1959, p. 18].

Sans quitter le cadre de l'individualisme méthodologique, nous nous inscrivons dans le cadre d'une approche interactionniste symbolique. L'individu est spontanément acteur dans « *un univers de conventions et d'artifices qu'il a profondément intériorisés, qui sont entrés dans la fibre même de sa personnalité* » [Simon, 1991, p. 636]. Il n'est pas question, soulignons-le de nier la liberté individuelle ou de mettre de côté l'idée d'un individu calculateur, nous pensons que les deux approches sont complémentaires : l'acteur est à la fois rationnel, calculateur et profondément influencé par les rôles sociaux qu'il doit jouer pour tenir sa place en société.

L'interactionnisme symbolique prend le contre-pied de la conception durkheimienne de l'acteur. Durkheim, s'il reconnaît la capacité qu'a l'acteur de décrire les faits sociaux qui l'entourent, considère que ces descriptions sont trop vagues et trop ambiguës pour que le chercheur puisse en faire un usage scientifique, ces manifestations subjectives ne relevant d'ailleurs pas du domaine de la sociologie. A l'inverse, l'interactionnisme symbolique soutient que la conception que les acteurs se font du monde social constitue, en dernière analyse, l'objet essentiel de la recherche sociologique.

Les critiques méthodologiques des interactionnistes sont radicales. Ils rejettent le modèle de l'enquête quantitative et ses conséquences sur la conception de la rigueur et de la causalité dans les sciences sociales. Une connaissance sociologique adéquate ne saurait être élaborée par une méthodologie qui cherche à extraire des données de leur contexte afin de les rendre objectives.

L'utilisation des questionnaires, des échelles d'attitude, des calculs, des tables statistiques, etc., tout cela crée de la distance, éloigne le chercheur, au nom même de l'objectivité du monde social qu'il veut étudier.

L'expression interactionnisme symbolique fut introduite en 1937 par Herbert Blumer, sociologue de l'Ecole de Chicago. Blumer a été fortement influencé par l'un des thèmes de prédilection de Georges H. Mead qu'il a développé au début du XXème siècle : l'individu construit ses comportements et forge son identité en relation avec ce que les autres pensent de lui et ce qu'il pense que les autres pensent de lui. Il y a sans cesse des interactions entre les individus sur les interprétations à donner des situations et des comportements de chacun. La signification des faits sociaux ne tient pas à une réalité objective, mais dépend du sens qu'on leur donne **en situation**. Ainsi, l'action se fonde à partir du sens, ce dernier émerge à travers les interactions interpersonnelles **situationnelles** grâce à une réalité intersubjective reposant sur des symboles langagiers partagés.

L'authentique connaissance est alors livrée dans l'expérience immédiate, dans les interactions de tous les jours. « *Il faut d'abord prendre en compte le point de vue des acteurs, quel que soit l'objet d'étude, puisque c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux gens, aux symboles qui les entourent, que les acteurs fabriquent leur monde social* » [Coulon, 1987, p. 11].

Le langage et les représentations que l'on peut qualifier de « symbolique » jouent un grand rôle dans ces interactions, d'où le terme « interactionnisme symbolique ».

Blumer explicitera les trois postulats suivants :

- L'individu agit à l'égard des choses non en fonction de ce qu'ils sont mais de ce qu'il pense d'eux, du sens que les choses ont pour lui.
- Ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui.
- C'est dans un processus « herméneutique » d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié. C'est ainsi ce processus d'interprétation qui crée un sens nouveau pour chaque individu transformant sans cesse les significations des objets et constituant, pour le sujet, la base de la construction interactionniste. L'interactionnisme s'intéresse avant tout aux formes de communication et aux représentations en jeu dans les relations interindividuelles.

« Sous cet angle la société et les relations sociales ne correspondent pas à des données, des réalités préétablies, elles sont sans cesse reconstruites, renégociées et réinterprétées dans l'interaction et l'échange quotidiens » [Dortier, 2008, p. 364].

L'intérêt de l'interactionnisme symbolique pour notre entreprise est considérable, non seulement en ce qu'il insiste sur le rôle créatif joué par les acteurs dans la construction de leur vie quotidienne, mais aussi pour son attention aux détails de cette construction.

- Notre positionnement quant à la nature de la société est ainsi explicité. Individualisme méthodologique complexe et interactionnisme symbolique forment sans aucun doute deux facettes d'une même médaille : la sociologie de la régulation (voir Figure 13).

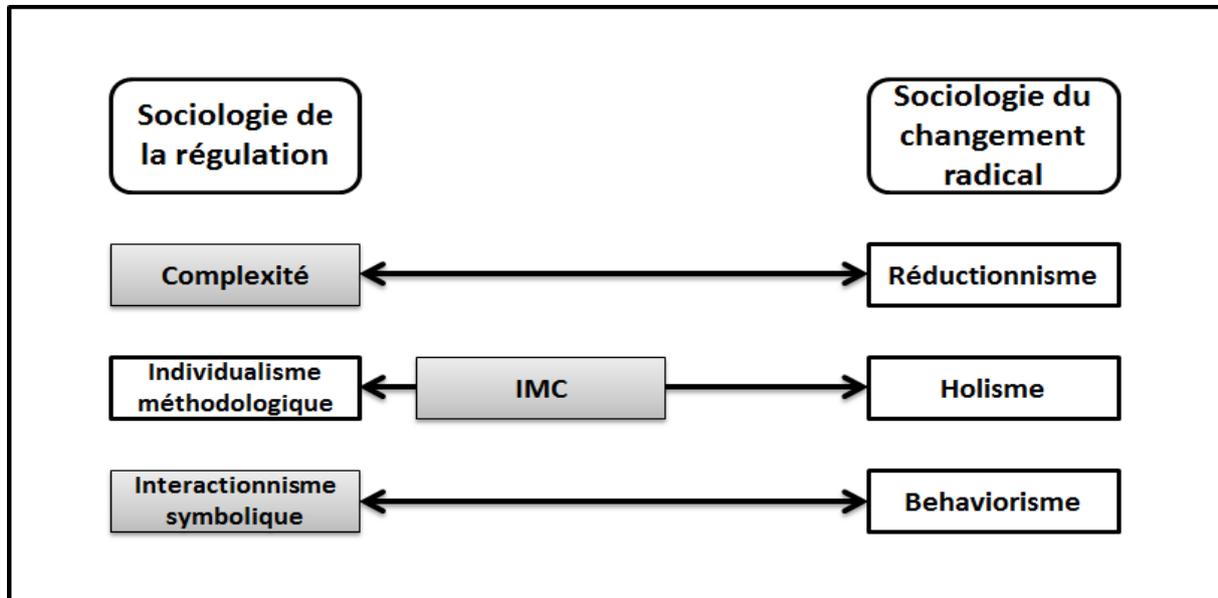


Figure 13-Positionnement de la recherche par rapport à la nature de la société

Conclusion : positionnement paradigmatique interprétatif

La vision pour laquelle nous optons est au cœur d'une approche interprétative. En effet, notre recherche se caractérise par une souscription au paradigme interprétatif, dont le but est de rendre compte de la culture des individus étudiés afin d'accéder au monde conceptuel dans lequel ils vivent.

L'explication interprétative porte son attention « *sur ce que les institutions, les actions, les images, les déclarations, les événements, les usages et tous les objets habituels d'intérêt socio-scientifique, veulent dire pour ceux dont ils sont les institutions les actions, les usages, etc.* » [Geertz, 1999, p. 30].

Toutefois, cela ne va pas sans dire que la typologie de Burrell et Morgan a donné lieu à des critiques multiples [Alvesson & Deetz, 1996 ; Koenig, 2006 ; Rouleau, 2007], notamment par rapport à l'incommensurabilité des paradigmes. Giddens [1987, p. 50] nous l'a déjà clarifié : « *les pensées fonctionnaliste et structuraliste font primer la structure (dans tous les sens divergents que prend le concept dans ces traditions de pensée) sur l'action et accordent une grande importance à la dimension contraignante de la structure* ».

Par ailleurs, nous avons explicité notre préférence épistémologique constructiviste. Cependant, il est à noter que le clivage positivisme / constructivisme connaît des essais de dépassement [Bernstein, 1983 ; Lee, 1991] et des réflexions sur les modalités concrètes d'aller au-delà de cette antinomie [Huault & Charreire, 2001]. David [1999] propose, pour dépasser ce débat, un renoncement au positivisme avec un rejet de toute vision « trop » radicalement constructiviste. Nous allons dans le chapitre suivant expliciter les implications méthodologiques de ce positionnement épistémologique.

« On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses »

René Descartes

Discours de la méthode

Chapitre 4 - La démarche empirique du projet, ses implications méthodologiques et stratégie d'accès au réel

Canevas du chapitre 4

Introduction

Section 1 : Implications méthodologiques de la posture constructiviste dans la démarche du projet

1. Explicitation de la démarche du projet
2. Implications méthodologiques de la démarche de recherche

Section 2 : Stratégie d'accès au réel : Approche du terrain et dispositif de recherche empirique

1. Accès au terrain de recherche
2. Le dispositif de recherche dédié à la culture cheminote
3. Le dispositif de recherche dédié au repérage des compétences *in situ*

Conclusion

Chapitre 4 - La démarche empirique du projet, ses implications méthodologiques et stratégie d'accès au réel

Introduction

Répondre aux questions épistémologiques dévoilées par le projet de recherche doit aussi nous conduire à expliciter les implications de cette préférence en particulier dans notre démarche. Nous avons montré notre attachement à une représentation de la connaissance comme un processus de construction.

Cette représentation peut être envisagée selon une approche cognitive en analysant les actions des individus comme le prolongement de leurs capacités cognitives. Elle peut être aussi envisagée plus largement comme un processus cognitif individuel et une construction ou un échange social. Ainsi, le caractère cognitif et social de la construction des connaissances nous conduit à définir l'un des objectifs de ce projet de recherche comme la construction d'une réalité possible.

Notre démarche visant à construire des interrelations entre des systèmes complexes s'appuie sur des confrontations entre l'approche empirique à un cadre de questionnement. Ainsi, tout au long de notre projet, notre préférence pour une approche dialectique se conjugue avec la présentation, d'un tout cohérent qui ne restitue pas la chronologie de nos questionnements mais le cadre de notre projet.

Enfin, cette mise en cohérence des éléments présentés sur l'intentionnalité de la recherche et la construction de la réalité nous conduit aussi à nous interroger sur notre visée : la compréhension, l'interprétation et/ou l'explication.

Section 1 : Les implications méthodologiques de la posture constructiviste dans la démarche du projet

1. Explicitation de la démarche du projet

A partir de notre présentation d'une méthodologie qui vise à construire des interrelations entre des systèmes complexes, nous avons décliné notre démarche en trois points essentiels à analyser : une approche à la fois cognitive et sociale, un processus dialectique de construction des connaissances et une démarche à visée compréhensive et interprétative.

1.1. Une démarche par des approches cognitives et sociales

Le constructivisme « social » propose que « *la cognition doit être vue comme une fonction adaptative qui sert à l'organisation du monde de l'expérience plutôt qu'à la découverte d'une réalité ontologique.* » [Désautels & Larochelle, 1993, p. 27]. La connaissance n'existe pas indépendamment de l'esprit humain, la pensée crée des symboles selon un processus d'équilibration et d'adaptation [Piaget, 1975] tout en s'intéressant à la construction sociale de sens, à l'échange social comme une réalité construite. L'activité de connaissance s'appuie sur l'analyse des phénomènes intersubjectifs.

En insistant sur le caractère cognitif et social de la construction des connaissances scientifiques et l'absence de relation objective ce postulat invalide évidemment tout processus formel de vérification et rend impossible l'application stricte du critère de Popper [1968]. En renonçant à l'objectivité, le courant constructiviste considère la connaissance scientifique au même titre que n'importe quelle autre connaissance et propose que les sciences construisent (plutôt que révèlent) une réalité possible à partir d'expériences successives.

1.2. Une démarche « dialectique »

Or, « *un fait est (...) le produit de la composition entre une part fournie par les objets, et une autre construite par le sujet* » [Piaget & Garcia, 1983, p. 30]. En insistant sur le caractère construit des connaissances scientifiques en particulier, le paradigme constructiviste remet en

question la possibilité d'obtenir des relations objectives. L'hypothèse constructiviste qui suppose « *l'inséparabilité* » ou le « *globalisme sur la séparabilité* » du réel lié à sa complexité [Le Moigne, 1994] semble s'opposer à la pratique cognitive qui s'appuie sur deux démarches de séparation et d'intégration. Or, la différenciation permet l'intégration. La démarche dialectique du chercheur lui permet de mieux intégrer l'ensemble par des tentatives répétées à [Gurvitch, 1953, cité par Gravitz, 1996, pp.399-401]. Ainsi, la démarche dialectique entraîne une remise en cause des cadres d'analyse, des représentations des phénomènes appréhendés par le chercheur.

Dans la démarche constructiviste, la connaissance est un projet qui s'appuie sur un cadre de questionnement, une heuristique évoluant en cours de la recherche. Se référant au terme d'heuristique, le chercheur ne peut réduire la complexité à des hypothèses appelant des réponses binaires. Toutefois, cette distinction n'est pas toujours claire dans les processus de recherche : les hypothèses sont souvent reformulées après l'analyse des données.

L'intégration d'heuristiques à un projet permet de dépasser une opposition duale entre une logique déductive et une logique inductive dans lesquelles se situent certaines démarches de recherche. Une logique déductive s'appuie sur la formulation initiale d'une ou plusieurs hypothèses qui seront ensuite testées sur quelques données ; la conclusion est une démonstration composée du contenu des prémisses et du raisonnement qui permet d'aboutir à des résultats [Thiétart & coll., 2003]. La présentation linéaire des raisonnements occulte le travail du chercheur lié à la confrontation des hypothèses formulées avec la « réalité ». Adoptant une logique inductive, le chercheur part de certains faits observés afin de produire des lois, des principes. Le modèle est alors présenté comme le seul modèle qui s'impose au chercheur.

Cette opposition postule que la réflexion et de l'action sont deux processus disjoints. Or, cette distinction ne se retrouve pas dans un projet de recherche construit en fonction de l'intentionnalité du chercheur. Ces deux processus sont conjoints, complémentaires et ils interviennent en continu, dans le même temps, en parallèle ou en simultané.

La confrontation empirique enrichit le processus visant à la connaissance. Il permet au chercheur de lui révéler les contextes dans lesquelles se sont construites ses hypothèses ou ses heuristiques. La confrontation empirique ne permet donc pas de tester une théorie. En révélant le sens des heuristiques et le cadre de leur pertinence, elle permet de « sophistiquer » l'explication des interrelations entre des phénomènes complexes.

Le processus de recherche a pour finalité d'aboutir à un tout cohérent, facilitant l'action organisationnelle, sa compréhension et sa modélisation [Martinet, 1990] par une représentation du contexte de la recherche et de son application.

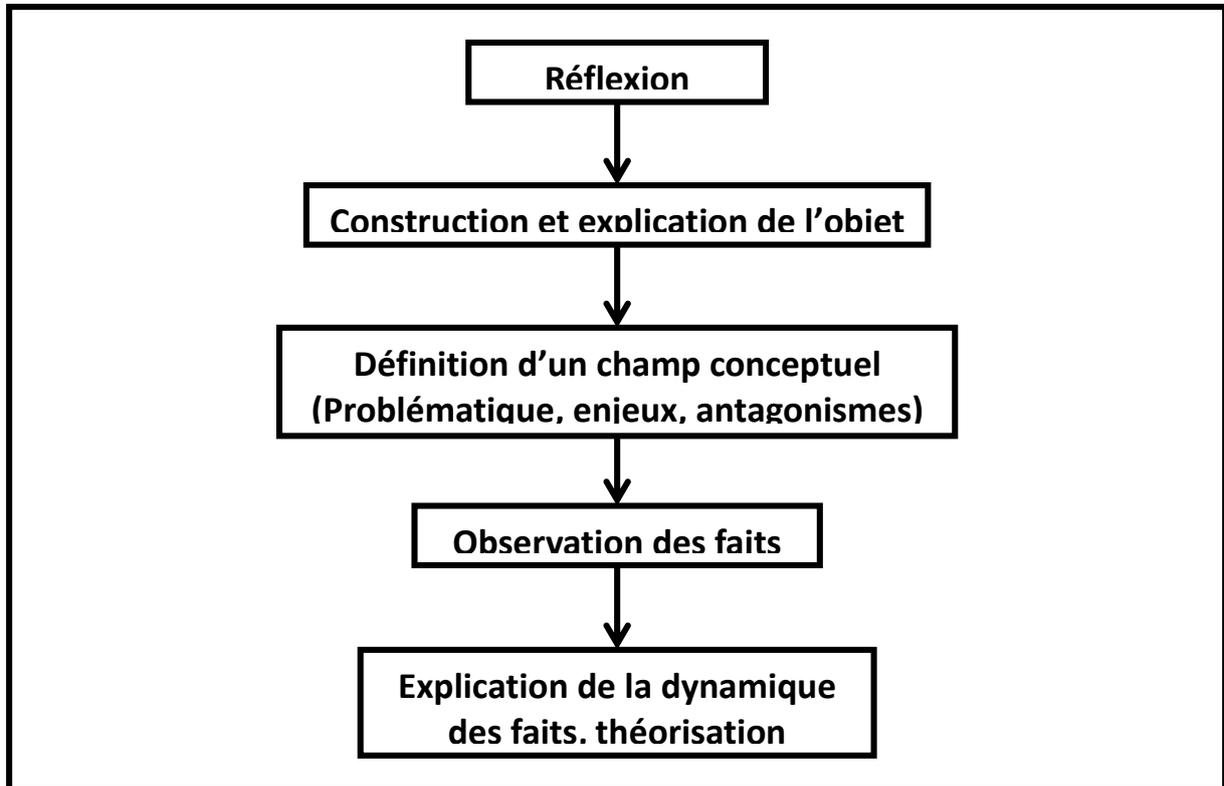


Figure 14-La démarche dialectique [Guibert & Jumel, 1997]

Un peu en marge des trois autres démarches de recherche, la déduction²⁰, l'induction²¹ et l'abduction²², elle est utilisée en sciences sociales dans une visée d'application et

²⁰ C'est le raisonnement qui, se basant sur le syllogisme, va des principes aux conséquences qui en résultent. C'est donc une inférence ayant pour caractère général la nécessité hypothétique de la conclusion. Celle-ci est la conséquence rigoureuse des principes.

²¹ Sous toutes ses formes (induction formelle, amplifiante ou expérimentale), l'induction consiste toujours à passer d'un certain nombre de faits, constatés empiriquement ou expérimentalement, sans méthode ou avec méthode, par l'observation ou par l'expérience, à une proposition simple et générale, à une loi : c'est le raisonnement qui va des faits à la loi [Pellissier-Tanon, 2001].

²² « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...) l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » [Koenig, 1993].

d'intervention. La démarche dialectique est celle qui se veut la plus globale et complète pour aboutir à l'explication des faits sociaux (Figure 14).

Elle est essentiellement empirique, c'est-à-dire issue de l'expérience elle-même. Sa particularité réside dans le dépassement de l'analyse des phénomènes en des termes déterministes et statiques, prenant en compte dans ses tentatives d'explication, les contradictions suscitées par les évolutions et les changements sociaux.

1.3. Une démarche compréhensive et interprétative

L'approche constructiviste, comme positionnement épistémologique, énonce des postulats sur la connaissance comme représentation qui ont des implications sur les méthodes utilisées pour produire cette connaissance.

Nous avons montré différents principes :

- La connaissance est construite : ce qui intéresse le chercheur, ce n'est plus la réalité ou la vérité scientifique mais c'est la « convenance » de la découverte [Watzlawick, 1988].
- En construisant la connaissance, on ne peut épuiser les sens possibles d'un phénomène.
- La connaissance mise à jour est celle qui convient momentanément : « la vérité est à faire non à découvrir » [Le Moigne, 1995, p. 84].
- Dans l'approche constructiviste, les connaissances qui sont élaborées peuvent être tenues pour possibles ou nécessaires et non pour vraies. Ainsi, le chercheur faute de pouvoir démontrer ces choix devra argumenter afin de permettre une reproductibilité.

« Lorsque l'on examine cet ensemble des quatre premiers principes du constructivisme scientifique on se dit que quasiment toutes les recherches en sciences humaines y satisfont (...) Ainsi de nombreux chercheurs qui ont construit quelque chose qui a à voir avec une mise en ordre du monde, se disent « constructivistes ». En ce sens, tous les chercheurs en sciences humaines seraient constructivistes » [Mucchielli, 2005, p. 13].

Il convient donc de revenir sur certains principes évoqués précédemment :

- Le principe constructiviste d'un univers construit postule l'intentionnalité des représentations : la « réalité » ne peut être conçue indépendamment des cadres cognitifs de l'individu et de ce fait, ces représentations sont construites dans une intention particulière. En ce sens, la réalité est construite en fonction d'une intentionnalité, ou d'une finalité. Elle doit donc comporter les caractères d'utilité, de pertinence et de viabilité, résister à l'épreuve de l'expérience, permettre de faire des prédictions et de provoquer ou d'éviter des phénomènes [Von Glasersfeld, 1992].
- Le principe d'interaction sujet-objet : le chercheur est porteur d'un cadre d'ensemble ou d'un point de vue qui se traduit dans son projet. Il ne connaît pas l'acte de l'acteur en soi mais il connaît cet acte en fonction du contexte de l'acteur. L'ensemble évolue tout au long de l'observation.
- Les processus de compréhension visent à construire les représentations du chercheur et rendre compte de celles des acteurs. L'activité de compréhension est aussi l'activité d'interprétation. Boudon [1992] distingue la compréhension « *contemplative* » de la compréhension « *active* ».

La démarche de compréhension « *contemplative* » multiplie les points de vue, « *nettoie les vitres qui sépare (le chercheur) de la réalité* » [Boudon, 1992, p. 128], qui permet une représentation partagée des données entre le chercheur et les acteurs de l'organisation. La démarche de compréhension « *active* » se décèle dans « *la notion de cause par exemple. Car la réalité nous permet d'observer des situations répétitives (A est toujours suivi de B, par exemple), elle ne nous laisse jamais voir directement l'effet de A sur B. Un énoncé tel que "A est la cause de B" doit donc être considéré comme une interprétation, à l'aide de la notion de cause, d'une réalité qui se présente à nous comme une simple séquence répétitive* » [Boudon, 1992, p. 129]. L'interprétation est une condition ontologique de la connaissance qui appelle à d'autres interprétations.

Dans une posture constructiviste, le chercheur montre que sa démarche est itérative et l'explique en mettant en relation les éléments de cause à effet. Ainsi, l'approche compréhensive au sens interprétative s'appuie sur des méthodes qualitatives pour expliciter des représentations. L'opposition entre compréhension et explication peut être dépassée en vue d'identifier leur rôle complémentaire. La reconstruction du travail de recherche vise aussi à sa communication : « *ce*

qui peut être compris peut faire l'objet d'une compréhension et à l'inverse ce qui peut être expliqué peut s'inscrire dans une démarche compréhensive » [Morin, 1986].

Ainsi, cette démarche nous paraît plus adaptée à notre projet car elle implique l'intentionnalité, l'engagement et le projet. De plus, le paradigme constructiviste en Sciences de Gestion livre un regard particulier sur les interrelations entre les modèles proposés au sein même de celles-ci.

2. Les implications méthodologiques de la démarche du projet

Nous abordons maintenant les implications méthodologiques de notre démarche de recherche. Celles-ci sont déterminées par le cadre théorique et épistémologique présenté précédemment et la nécessité de recourir à l'analyse d'une situation particulière pour apporter les déterminants de la contextualisation du métier de contact.

2.1. Le choix d'une méthodologie qualitative

Pour aborder, la partie empirique de notre projet de recherche, il nous a fallu définir les limites de celui-ci et déterminer la pertinence des informations recueillies ; en parallèle, notre problématique s'est construite dans une reformulation du projet au fur et à mesure de l'analyse. L'analyse théorique à laquelle nous avons soumis la notion de culture et compétence situées nous semble ainsi ouvrir notre champ d'investigation. Nous avons donc un cadre théorique, un minimum d'a priori théoriques comme le préconise Eisenhardt [1989], la volonté de ne pas se laisser emprisonner dans une théorie afin d'élargir le champ de notre investigation [Glaser & Strauss, 2009] et une expérience de projet collectif de recherche, un minimum d'a priori sur l'appréciation de nos compétences en matière de construction d'un projet de recherche.

Dans notre projet, cette double approche devrait être une opportunité qui permette un enrichissement des connaissances [Thiétart & coll., 2003]. Notre démarche vise à construire des connaissances sur la dialectique « culture-compétence ». Nous n'avons aucune hypothèse formulée et nous ne connaissons pas à l'avance les résultats que nous souhaitons découvrir.

« La validité d'une méthode pose la question de savoir si oui ou non cette méthode permet de mesurer ou d'étudier ce qu'elle prétend mesurer ou étudier. Les résultats d'une méthode n'auront de valeur scientifique que si l'on peut déclarer évidente la

validité de la méthode employée pour les établir et les mesurer » [Gruère, 1991, p. 38].

Le choix d'une méthodologie qualitative se justifie par notre projet de recherche et les matériaux nécessaires à la confirmation ou l'infirmité de nos propositions que nous formulons aujourd'hui de la façon suivante :

- La légitimité et la professionnalisation de la fonction de l'ACC (Agent en Contact avec la Clientèle) s'analyse au regard des positions adoptées par celui-ci dans et hors de l'organisation.
- Par leur légitimité et l'exercice de rôles, ils structurent et modifient leur environnement en le transformant en objet de décision.
- Au quotidien, ces objets de décision s'accumulent et s'articulent entre eux selon un processus dialectique de mise en forme d'une politique R.H. et d'ancrage dans le quotidien de cette politique par un « bricolage » ou un ajustement créé dans la confrontation des représentations avec les porteurs de problèmes et de préoccupations.

Ainsi, l'approche de la dialectique « culture-compétence » nous semble en cohérence avec une approche qualitative construite à partir des discours des acteurs sur les déterminants de la contextualisation de la fonction et des rôles de l'ACC dans le développement des compétences implicites.

Le terme de qualitatif est retenu ici dans son acceptation la plus courante portant sur la nature des données recueillies, principalement, des données qualitatives [Glaser & Strauss, 2009 ; Miles & Huberman, 2003]. La démarche peut être aussi qualifiée de qualitative par sa visée exploratoire et non confirmatoire [Silverman, 1970 ; Brabet, 1988 ; Thiétart & coll., 2003].

Ainsi, la démarche que nous avons adoptée, l'étude de cas, est celle qui nous est apparue la plus appropriée à la compréhension et à l'interprétation de la dualité « culture-compétence » comme phénomène social complexe [Yin, 2008].

Si nous avons opté pour ce type de recherche, c'est par le souci d'une meilleure compréhension, explication et description des éléments composants la relation. Eu égard à la définition même du concept de la culture et de la compétence : s'agissant de deux processus dynamiques et non

pas d'un état statique, nous ne pouvons pas éluder les aspects dynamique et temporel dans le cadre de notre recherche ainsi que l'évolution chronologique de certains éléments.

Nous visons une recherche mixte s'axant sur le contenu et le processus. Nous cherchons à comprendre, décrire et expliquer des phénomènes et des relations en nous inscrivant dans le contexte et la dynamique dans le temps des relations étudiées. Nous retenons la méthode de l'étude de cas qui s'avère la plus appropriée dans le cadre de notre recherche.

En ce sens Hlady-Rispal [2002] note que « *La compréhension de processus relationnels, de modes de création ou de fonctionnement organisationnels, de décisions entrepreneuriales, l'examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions, justifient pleinement le recours à cette stratégie de recherche à part entière* ».

	Objectif et question de recherche	Hypothèses implicites et contrôle	Investigations et exemples
Étude de cas	Exploration, compréhension, générer des hypothèses sur le pourquoi et le comment	Capacité du chercheur à se distancier au moment de l'analyse	Le groupe, l'organisation, les relations inter-organisationnelles

Tableau 3-Hypothèses et exemples associés à l'utilisation des études de cas [Wacheux, 1996, p. 92]

2.2. Le cadre général du processus de sélection d'une étude de cas

L'étude de cas est définie par Yin [2008] comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources sont données* ». De même, dans la partie consacrée aux nouvelles perspectives de la recherche en G.R.H. de l'ouvrage « *Repenser la G.R.H.* », les auteurs présentent l'étude de cas comme la démarche adaptée à la recherche à visée compréhensive et instrumentale.

« Si l'on accepte que l'un des objectifs de la recherche en G.R.H. est la meilleure compréhension des événements et des processus concernant les salariés dans le

cadre du travail, l'étude de cas peut apparaître comme l'une des démarches de recherche qui permet de mieux approcher la complexité organisationnelle »
[Bournois & al., 1993, pp. 232-233].

La rhétorique managériale use abondamment de l'étude de cas, comme autant de support à la diffusion des modes managériaux et des « bonnes pratiques » [Midler, 1986, Abrahamson, 1991, Keiser, 1997]. Ainsi, l'étude de cas approfondie doit constituer une critique des cas habituellement accessibles aux chercheurs. Notre démarche s'est donc efforcée de se centrer sur l'analyse d'une seule entreprise, la SNCF, comme un système complexe [Yin, 2008] afin de mieux comprendre l'exercice et la conjugaison des rôles des agents de métiers de contact avec la clientèle.

L'examen des cas menés montre que ceux-ci sont parfois structurés pour défendre une thèse et une seule et pour élaborer des recettes pour « reconnaître » le bon manager ou le bon leader. Les « récits bien ficelés » [Padioleau, 1982] présentent ses deux caractéristiques des cas illustratifs à visée d'établissement de recettes. La présentation du développement et de l'analyse d'une situation complexe proposée doit permettre au lecteur de se forger une interprétation différente. Notre démarche a été de tenter de répondre à un critère de complétude, par l'analyse d'un cas dans son épaisseur et sa richesse. Ce critère n'a pas toujours été facile à rendre opérationnel, cependant Yin le définit ainsi :

« For case studies, completeness can be characterized in at least three ways. First the complete case is one in which the boundaries of the case – that is, the distinction between the phenomenon being studied and its context – are given explicit attention. If this is done only mechanically – for example, by declaring at the outset that only certain time intervals or spatial boundaries will be considered – a nonexemplary case study is likely to result. The best way is to show, through either logical argument or the presentation of evidence, that as the analytic periphery is reached the information is of decreasing relevance for the case study. Such testing of boundaries can occur throughout the analytic and reporting steps in doing case studies.

A second way involves the collection of evidence. The complete case study should demonstrate convincingly that the investigator expended exhaustive effort in collecting the relevant evidence. The documentation of such evidence need not be placed in the text of the case, thereby dulling its content. Footnotes, appendixes and the like will do. The overall goal, nevertheless, is to convince the reader that very little relevant evidence remained untouched by investigator,

given the boundaries of the case study. This does not mean that the investigator should literally collect all available evidence – an impossible task – but that the critical pieces have been given “complete” attention. Such critical pieces, for instance, would be those representing rival propositions » [Yin, 2008, pp. 148-149].

Dans notre démarche nous avons tenté de sélectionner un cas qui réponde partiellement à ce critère : si aucun cas ne répond totalement à ce critère, par ailleurs problématique, nous avons sélectionné un cas pour son caractère d'originalité.

Cependant une fois le cadre général du projet de recherche fixé et compte tenu des limites existantes nous avons accordé un temps et un soin particuliers au choix du terrain d'étude. Le choix d'un cas s'est fait sur la base d'un échantillonnage théorique, représentatif de notre projet de recherche. Les raisons qui ont déterminé notre choix sont multiples toutefois ce choix a été aussi imposé par des contraintes particulières.

L'intérêt de « notre cas » est qu'il s'agit d'une étude de cas multiples par la complexité des activités et la diversité des pratiques analysées. Si nous mettons en avant les notions de complexité et de diversité, c'est aussi que ce cas se déroule à un moment singulier de l'histoire de la SNCF : la préoccupation des dirigeants portant sur l'unicité de l'entreprise, sa structure de direction et certains processus décisionnels, une mise en cohérence des activités dans le respect des différences de chacune et une singularité dans son modèle stratégique.

Notre démarche vise donc à développer une étude de cas proche de celui dont Yin [2008] a fait la théorie. Nous avons mis en œuvre une approche par entretiens tout au long de la phase de compréhension des rôles de l'agent en contact avec la clientèle dans le groupe afin d'analyser la représentation de certains acteurs impliqués dans ce changement structurel.

Nous avons aussi choisi de représenter une entité organisationnelle complexe sous la forme d'un système comportant une frontière et composé d'acteurs rationnels en interaction. Cette entité organisationnelle n'est pas toujours aisée à appréhender. Qualifiée parfois d'entreprise, de groupe ou d'organisation, la multiplicité des termes conjugués à leurs polysémies ne facilite pas la construction des représentations de ce système.

3. Le cadre méthodologique du récit du cas : la collecte et l'analyse des données

Tout au long de notre projet de recherche, nous avons adopté un cadre dans la collecte de données afin d'éviter l'ethnocentrisme et les partis-pris et donc limiter les multiples biais inhérents à notre méthode.

3.1. Adoption de la triangulation

La triangulation est une méthode pour accoler et confirmer les résultats afin d'obtenir ce que Greene & al. [1989] appellent par intervalle de confiance. Elle est censée « *confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas* » [Miles & Huberman, 2003].

La triangulation est recommandée dans le cas des recherches qualitatives, c'est « une exigence de la recherche qualitative » [Wacheux, 1996] : elle « *garantit pour partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse* » [Hlady-Rispal, 2002].

Si l'on tenait à la classification établie par Denzin [1979] et Miles & Huberman [2003], la triangulation prend cinq formes :

- La triangulation à partir des sources de données
- La triangulation des méthodes
- La triangulation à partir des chercheurs
- La triangulation des théories
- La triangulation à partir des types de données

Dans le cadre de notre recherche, nous nous limitons à deux formes de triangulation à savoir la triangulation des méthodes et la triangulation à partir des sources de données.

3.1.1. Triangulation des méthodes

Nous entendons par triangulation méthodologique l'utilisation simultanée de plusieurs méthodes de collecte d'informations. L'objectif est que les inconvénients d'une méthode seront contrebalancés par les avantages de l'autre.

Dans le but d'avoir des informations fiables, nous avons eu recours à trois méthodes de collecte des données afin que ces trois méthodes se complètent l'une l'autre : les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire.

- Les entretiens : Nous avons mené des entretiens, principalement avec la hiérarchie et les représentants des trois métiers étudiés.
- Les focus-groups : Au sein desquels, le travail était de vérifier nos présupposés théoriques de départ quant à la culture située et à l'architecture de la compétence
- L'ethnométhodologie : Nous avons utilisé des méthodes inspirées de l'ethnométhodologie. L'observation *in situ* des agents en situation de travail et les enregistrements systématiques des dialogues nous ont permis de mettre en évidence des micro-pratiques développées par les agents pour faire face aux situations. Nous y avons joint le « retour » des agents à chaque fois que nous avons pu.
- L'analyse documentaire : cette analyse a été effectuée à partir de la presse interne (PV de réunions, bulletin mensuel de presse interne ...) ou externe consacré au secteur cheminote en général ou au groupe étudié en particulier.

Nous présentons dans ce qui suit un tableau de synthèse dans lequel Hlady-Rispal [2002] expose les avantages et les inconvénients de chacune de ces trois méthodes de collecte des données.

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Observation	Ecoute des lieux et des acteurs sans influence de discours.	Erreurs d'interprétation toujours possibles. Modification du comportement des sujets observés. Accès parfois difficile.
Documents	« Etrangers à la recherche » Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celle des discours non publiés. Force probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs.	Accès parfois difficile. Intentions des auteurs à déchiffrer à posteriori. Les informations ne sont pas actualisées. Objectivité...de surface ?
Entretiens	Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. Modes de recueil et d'analyse diversifiés.	Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. Discours »langue de bois » toujours possible. Faible disponibilité des acteurs.

Tableau 4-Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche, Hlady-Rispal [2002]

3.1.2. *La triangulation des sources de données*

La triangulation contraint le chercheur à vérifier ses données et à corroborer ses résultats en cas de non validité de ceux-ci. Une triangulation par les sources de données vient s'ajouter à la première forme de triangulation (triangulation par les méthodes) déjà adoptée.

Eu égard à la classification de Denzin [1979] citée par Miles & Huberman [2003], les sources de données s'articulent autour de trois axes :

- Les personnes : différents niveaux hiérarchiques ont été intégrés pour les personnes interviewées (trois niveaux hiérarchiques : cadres, responsables opérationnels et coordinateurs de tâches).
- Membres de la relation dyadique : personnes participant de part et d'autre à la constitution de la relation.
- Les lieux : les données ont été recueillies au niveau du siège du groupe mais aussi au niveau des filiales.

Nous avons adopté ce mode de collecte des données à savoir la triangulation des données dans le but vérifier les données, découvrir les contradictions et assurer une meilleure validité des résultats obtenus.

3.2. **L'analyse des discours : l'adoption de l'analyse lexicale²³**

Avant d'évoquer l'analyse des discours en tant que telle, il importe que nous donnions quelques indications quant au traitement premier du recueil des données. Tout d'abord il nous faut préciser que chaque entretien a été enregistré sur bande magnétique puis retranscrit. Nous avons opté pour un mode de retranscription littérale, afin que soit présentée le plus fidèlement possible la forme locutive des personnes interviewées, celle-ci pouvant être par endroits significative, que ce soit à travers des hésitations ou des bafouillages exprimant une gêne ou un malaise. Nous

²³ La partie se rapportant à l'analyse lexicale ne figurera pas dans le document principal de cette thèse, elle sera rajoutée en annexes (cf. Annexe I).

rejoignons en ce sens les indications de J. Guibert et G. Jumel pour lesquels « *la transcription en langage écrit d'un entretien oral doit respecter le niveau de langue et les effets de parole du locuteur, les variations stylistiques pouvant être porteuse de significations sociales ou individuelles* » [1997, p. 139]. Sans doute quelque peu ardue à la lecture, cette forme de retranscription nous semble néanmoins la plus opératoire qui soit pour repérer les unités de sens.

Comme le montrera le chapitre suivant, l'analyse de contenu nous permettra de catégoriser le discours des répondants en plusieurs thèmes et sous-thèmes. Un second objectif fut, grâce à l'analyse lexicale, d'affiner certains de nos résultats. Et ce, en nous arrêtant sur les mots utilisés par les répondants et non plus sur leurs idées.

Lors de l'analyse de contenu (cf. chapitre 5), nous avons (avec deux codeurs) analysé les entretiens en les catégorisant par grands thèmes, qui avaient été préalablement établis. Ces catégories ou sous-catégories recensent le discours des répondants, globalement, sans souci de leur catégorie socioprofessionnelle.

Nous nous sommes demandés si, sur certains thèmes, il n'était pas possible d'affiner l'analyse du discours, mais cette fois si en s'arrêtant sur des mots clefs, en les croisant avec les caractéristiques des interviewés.

Ces caractéristiques ou catégories socioprofessionnelles sont au nombre de cinq :

Région	Métier / fonction	Statut / grade	Ancienneté	Genre
Paris RG ;	Traction 1 ;	Exécution ;	< 10 ans ; entre 10 et 20 ans ; > 20 ans	Femme ;
Paris Est ;	Matériel ;	Maîtrise ; Cadre		Homme
Marseille ;	Equipement ;			
Reims ;	Mouvement ;			
Lille ;	Fret ; Commercial			
Limoges ;	voyageur ; Commercial train ; Transverse			

Tableau 5-Caractéristiques des personnes interviewées

Certains mots, représentant un thème, ont donc été sélectionnés pour essayer de voir si une des caractéristiques permettait de discriminer les discours des répondants. La liste des mots à analyser n'est pas exhaustive. Ils ont été retenus face aux résultats de l'analyse de contenu.

Les mots analysés furent : autonomie, barrage, carnet de bord, client, évolution, jeune, SNCF, service, TGV, train, variété, vieux, anciens. Seuls 4 mots ont donné des résultats probants.

Cette analyse s'est effectuée grâce à un logiciel : "*Sphinx lexica*". La manière de sélectionner les mots n'a pas reposé sur la fréquence mais sur la présence ou l'absence. C'est-à-dire que nous avons fait l'hypothèse que le thème n'a pas davantage d'importance pour le locuteur s'il est répété plus souvent (de manière absolue ou relative). En effet, fréquemment lors des entretiens, l'interviewer pouvait faire répéter les questions ou même juste demander des informations supplémentaires sur les mots employés par l'interviewé. Utiliser la fréquence n'avait donc pas de sens.

Pourquoi avons-nous utilisé un logiciel d'analyse lexicale ?

- Parce qu'il repère la présence ou l'absence, calcule la fréquence d'occurrence. Par exemple, on entre le mot "client", et il ressort tous les mots qui ont la même racine : clients, cliente, clientèle(s).
- Parce qu'il localise les mots et les replace dans leur contexte. Par exemple, le mot client peut être sorti en fonction du grade.

Une fois les résultats restitués, c'est-à-dire classés par critères (région, grade, métier ancienneté ou genre), nous avons regardé s'il y avait un dénominateur commun dans chacune des sous catégories, c'est-à-dire si un discours commun ressortait sur un thème en fonction d'un des critères. Les cinq critères ont été testés à chaque fois. La région et le genre n'ont jamais donné de résultats pertinents. Le métier, l'ancienneté et le grade ont été pertinents. Lorsqu'ils ne sont pas restitués dans ce document, c'est qu'ils ne l'étaient pas. Les résultats sont restitués par mots clefs.

Enfin, nous précisons que nous avons effectué tout au long de cette étude des mouvements de va-et-vient incessants entre la théorie et les données réelles de manière à vérifier et reformuler au fur et à mesure nos présupposés théoriques et notre modèle explicatif, ce qui a permis d'enrichir le cadre de construction de notre projet et de notre objet de recherche.

Section 2 : Stratégie d'accès au réel : Approche du terrain et dispositif de recherche empirique

1. Accès au terrain de recherche

1.1. L'intégration du cabinet de consulting Nomia

Ce travail de thèse se présente comme une suite de notre recherche réalisée en Master 2. En effet, notre mémoire majeur portait sur « Les facteurs entravant l'émergence des communautés de pratique au sein de la SNCF » [Abdelwahed, 2006].

A l'issue de notre Master et dès le début de cette thèse, nos analyses se sont centrées sur la culture cheminote. Le périmètre de ce travail s'est rapidement élargi à l'analyse de l'impact de cette culture sur le développement des compétences.

Notre accès au réel nous a été facilité par l'intégration du cabinet de conseil en management, Nomia Consulting, au sein duquel a été élaborée l'approche de notre terrain de recherche : la SNCF.

Sur la base de la demande initiale formulée par la SNCF et de la prise en compte de ce contexte « intellectuel » d'une part, et « organisationnel » d'autre part, l'entreprise SNCF étant dans une période de profond changement, nous avons été amenées à formuler un questionnement et des pistes de réponses, servant de support à notre réflexion.

Nomia intervient auprès des entreprises et institutions en associant conseil et recherche sur la base de nouvelles approches du travail et du service. Elle contribue ainsi au développement de nouvelles communautés de pensée et d'action. Elle propose une offre de conseil en organisation centrée sur le Management par les Processus, le Lean 6 Sigma et l'accompagnement du changement. Une offre produit est proposée avec OnMap, logiciel de conception de cartographies de processus (Figure 4.2), destiné à la communication, à la formation et à l'assistance des opérationnels en entreprise.

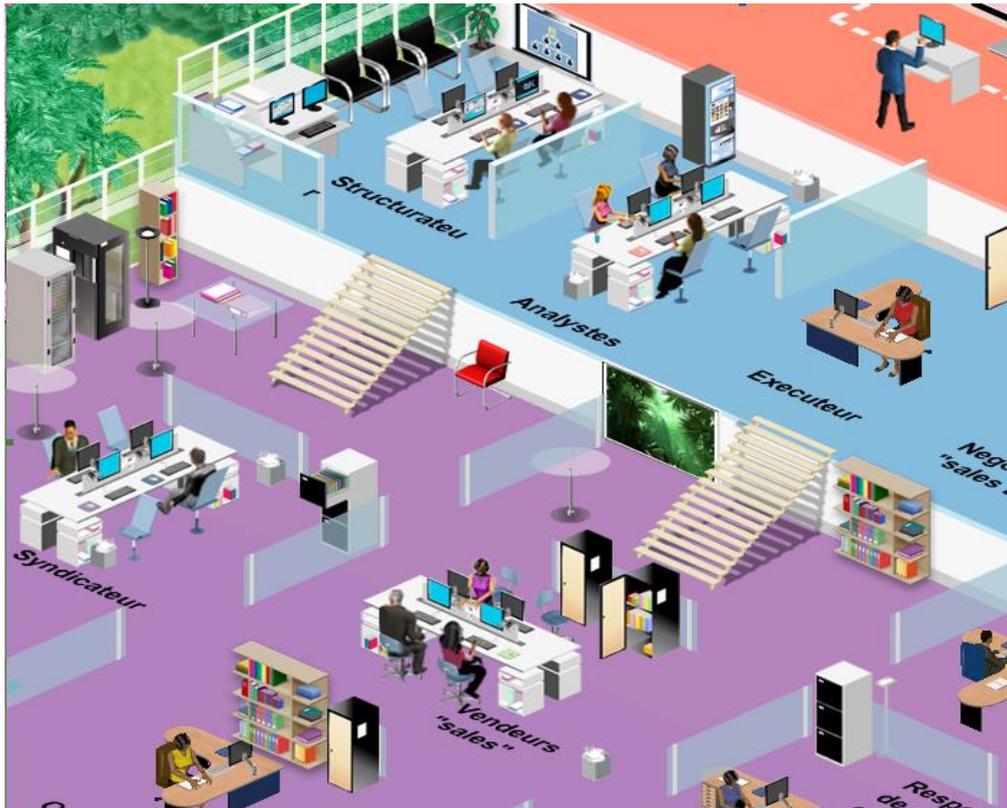


Figure 15-Exemple de canevas pour cartographie de processus OnMap

1.2. La demande initiale

Les réflexions portant sur la « culture cheminote » et le développement des compétences implicites dans la relation de service au sein de la SNCF ont été engagées sur la base d'une demande initiale formulée par l'Unité Sciences Humaines et sociales de la Direction de l'Innovation et de la recherche (I&R) de l'entreprise SNCF.

Aussi, la question de la professionnalisation avait été soulevée au sein d'un groupe de réflexion réunissant de façon transverse des cadres appartenant à différentes directions de l'entreprise (stratégie, RH, Institut du management, communication...) autour des thématiques ayant trait à la conduite du changement et aux compétences.

L'Université du service SNCF, commanditaire également de cette étude, suite à l'expérience de mise en place de nouvelles formations pour le TGV Est, s'interroge sur les formations transversales à mettre en place pour les métiers de contact avec la clientèle.

Dans ce contexte, ce projet vise à répondre aux questions suivantes :

- Mise en évidence les principaux traits de culture de la SNCF et repérer à partir de cette recherche des leviers d'actions.
- Description et analyse des compétences de service implicites mobilisées par les agents des métiers de contact pour gérer les relations de service avec la clientèle.
- Description et analyse des besoins implicites des clients, dans le cadre de la relation de service.
- Analyse l'articulation entre les compétences, le management, le type de client, le collectif de travail et la formation, dans une approche globale et « systémique », en d'autres termes l'analyse des modes de constitution et de transmission des compétences implicites.
- Préconisations sur les dispositifs de formation, d'accompagnement (notamment en matière de management des ressources humaines) et de développement de ces compétences et sur les modes possibles de leur transmission.

Cette recherche a été confiée à une équipe de Nomia composée de Nathalie Mathieu et moi-même. Olivier Cala assurant la responsabilité du projet et l'animation de l'équipe. Cependant, Ce qui est présenté dans le corps du texte de ce travail de recherche est notre travail individuel. Notre collègue a participé dans l'enquête ethnométhodologique. Les agents et cas décrits par elle, n'ont pas été pris en compte dans ce manuscrit. Elle a aussi travaillé sur l'analyse documentaire et la retranscription, chose qui, à notre sens n'affecte pas notre travail de recherche. Enfin, par souci d'éthique, l'analyse lexicale élaborée par la collègue a été ajoutée aux annexes non pas au corps du texte.

Le récapitulatif de la répartition du travail était comme suit :

Analyse documentaire	Nathalie Mathieu
Entretien (et guide d'entretien)	Moi-même
Retranscription des entretiens	Nous deux

Analyse de contenu	Moi-même
Analyse lexicale (en annexe 1)	Nathalie Mathieu
Enquête ethnométhodologique	Nous deux
Groupes miroirs (en annexe 2)	Moi-même

Nous avons présenté sous forme d'encadrés les dialogues des situations choisies, cela peut paraître allonger le texte démesurément, mais ce recours au matériau brut de l'enquête nous paraît essentiel.

Par ailleurs, nous avons construit notre projet sur une **heuristique** qui a évolué au cours notre construction : les représentations qui nous ont été livrées avaient un sens et correspondaient à une rationalité ; notre travail fut alors de rechercher le sens qui se cachait parfois derrière le non-sens [Crozier, 1963].

Cela a requis dans la phase de repérage des traits de la culture cheminote et des compétences *in situ* d'avoir accès aux représentations des acteurs en privilégiant la technique des entretiens et la consultation des documents.

A notre niveau, nous avons intégré des éléments du « principe de symétrie » explicité par Callon & Latour [1991] : le processus de construction des représentations est étudié à travers les controverses qui l'animent, à traiter également les arguments, les contre-arguments et les contradictions sans sélectionner les représentations qui pouvaient entrer dans notre cadre d'analyse initial mais en adoptant une démarche dialectique dans l'évolution de notre cadre d'analyse.

1.3. Un contexte spécifique : une mutation concomitante des managers et de l'entreprise

Cette recherche intervient à un moment de l'histoire où l'entreprise est confrontée à des enjeux majeurs qui apparaissent clairement tant dans le Projet Industriel que dans les évolutions internes de la démographie des cheminots ou les enjeux externes que constituent le changement

dans le secteur du transport, l'ouverture à la concurrence, voire le développement des réglementations européennes, etc.

La SNCF est engagée depuis 1996 dans une profonde et complexe mutation, nécessaire pour être compétitive face à l'arrivée prochaine de la concurrence, impactant fortement, de manière directe ou indirecte, le travail de tous les acteurs en son sein.

Ces derniers voient leur environnement de travail modifié sous l'impulsion de trois évolutions majeures :

La démarche de « rénovation managériale », qui vise à modifier en profondeur les pratiques de management, dans un souci d'accroissement de l'efficacité collective et de la satisfaction de chacun au travail.

Une transformation des structures organisationnelles avec l'instauration d'un pilotage par activités (Infrastructure, Voyageurs, Matériel, Traction...), la création de Réseau Ferré de France (RFF) et des réorganisations profondes au niveau des structures locales de production (réorganisation des établissements : augmentation de la taille des établissements, de plus en plus dédiés par activités, redéfinition du rôle de la région...) Ces évolutions tendent à modifier de façon profonde l'environnement (micro ou macro) de travail des cadres.

Une évolution culturelle forte qui sous – tend cette « rénovation managériale », la mutation du management exigeant le passage d'une culture de gestion des moyens à une culture de résultats et d'une entreprise de culture technique à une entreprise innovante, centrée sur les clients.

La démarche de rénovation managériale, engagée en 1996 dans le cadre de la première étape du Projet industriel, s'inscrit dans une évolution profonde de la SNCF, qui face à l'arrivée prochaine de la concurrence, doit passer d'une exigence d'équilibre économique à une exigence plus forte de performance et de compétitivité. La poursuite de cet objectif de performance collective passe notamment selon l'entreprise, dans un premier temps par la mobilisation de l'encadrement et la rénovation du management. De ce fait, la « rénovation managériale » tend à transformer les pratiques de management et les valeurs culturelles sur lesquelles elles s'appuient.

Cette « rénovation managériale » s'appuie sur une démarche participative, impliquant dans un premier temps les cadres dans l'élaboration des nouvelles orientations à prendre (baromètres cadres en 1999, des projets d'établissement et d'entité, et de la démarche cadres en 2000

conduisant à notamment la mise en œuvre de l'EIA (l'entretien individuel annuel), de la GIR (la gratification individuelle des résultats), à l'élaboration de la charte de management, aux programmes forts potentiels).

Dans un deuxième temps, l'ensemble des cheminots a été consulté en 2002 concernant les axes de progrès à suivre, au travers de la « démarche contributive » (consultation de 22 000 cheminots). Cette démarche contributive a conduit à l'élaboration de 18 décisions, définies comme des axes de progrès pour le management telles que l'instauration d'un rendez-vous professionnel pour tous, l'extension de l'EIA aux managers de proximité, permettre aux managers d'être plus présents sur le terrain...

Les axes majeurs pouvant qualifier cette exigence de « rénovation du management », issus du fait du caractère participatif de la démarche à la fois d'attentes de l'entreprise et de réflexions exprimées par les managers de proximité et les cheminots, sont les suivants :

Un mode de management plus participatif voir contributif basé sur l'écoute, le dialogue, la mise à contribution et la responsabilisation des agents par l'encadrement. Ce virage avait déjà été amorcé en 1986 (passage d'une « logique taylorienne » à un management plus participatif) mais est ici réaffirmé, notamment au travers des documents tels que la Charte de management.

Un management par les résultats et non par les moyens, dans un souci d'amélioration de l'efficacité collective. Ce management par les objectifs/résultats doit en effet permettre de renforcer l'implication des cadres et des agents dans la poursuite des objectifs de performance de l'entreprise, d'une part en donnant un sens commun à tous, et d'autre part en rétribuant chacun en fonction de sa réelle contribution aux progrès de l'entreprise. Ce management par les objectifs s'appuie sur deux catégories d'outils :

- Le projet industriel qui fixe les grands axes de progrès de l'entreprise. Ce dernier est décliné en projet d'établissement, projet d'unité et projet d'équipe, qui doivent établir à chaque niveau de management, des objectifs locaux, dans la lignée de ceux du projet industriel. Ces outils sont conçus comme des leviers permettant aux managers de fixer des objectifs collectifs à l'entité, et ainsi de « donner un sens à l'action ».
- L'EIA qui est conçu comme un moment d'échange et permet d'une part l'évaluation individuelle de la contribution du cadre aux progrès de l'entité, et plus largement de l'entreprise et d'autre part la fixation de nouveaux objectifs individuels pour l'année à

venir. Une GIR, prime variable, est attribuée au cadre en fonction justement de sa contribution individuelle. Des dispositifs relativement équivalents ont été créés pour les agents, non cadres : le rendez – vous professionnel annuel et la GEXCI (Gratification exceptionnelle de contribution individuelle).

Ce management par les résultats introduit donc des modes de reconnaissance et de rémunération plus individualisés, véritable rupture « culturelle » à la SNCF, le statut protecteur des salariés étant fondé sur le principe d'égalité et non d'équité (progression à l'ancienneté, protection contre l'arbitraire comme vertu du mode bureaucratique (M. Weber))

Une volonté de professionnalisation du management, l'encadrement notamment intermédiaire ne devant plus être un « super technicien », mais un manager. Ainsi, la création de la fonction de Dirigeant de proximité (DPX), premier échelon d'encadrement défini comme un manager, vise à « remplacer » les anciens chefs d'équipe, souvent « techniciens ». De plus, tous les nouveaux DPX ou Dirigeant d'unité (DU, échelon supérieur, entre le DPX et le Directeur d'établissement) suivent une formation intitulée « Profession DU/DPX » dont l'objectif est justement la professionnalisation de cet encadrement intermédiaire et l'harmonisation des compétences et des pratiques managériales. Enfin, de nombreuses formations internes ont été développées par l'Institut du Management pour améliorer les pratiques (dispositifs d'évaluation de ces compétences : DCM (Diagnostic des compétences managériales), IPM (Identification des profils managériaux), évaluation de type 360°).

Cette démarche de « rénovation managériale » apparaît donc comme une donnée majeure du contexte entourant ce projet de recherche.

2. Le dispositif de recherche dédié à la culture cheminote

2.1. Un dispositif articulé autour de trois grandes étapes

1ère étape : Un repérage d'éléments d'informations existants d'ores-et-déjà

- dans différents documents ;
- dans des études antérieures effectuées sur la culture SNCF dans d'autres contextes ;

- grâce à des interviews avec des « experts » qui ont une expérience ou une vision personnelle et approfondie tant de l'histoire que des enjeux d'avenir de l'entreprise.

2ème étape : Une enquête auprès d'un échantillon contrasté de personnels de la SNCF

Elle est effectuée par des entretiens semi-directifs auprès d'une population de 48 personnes constituant un échantillon contrasté de personnels ; un tel échantillon vise à la plus grande diversité possible des personnes interrogées plutôt qu'à leur représentativité.

Les entretiens sont effectués par des personnes extérieures à l'entreprise, sur le lieu de travail des agents choisis par la SNCF dans le cadre des catégories d'échantillon définies. L'entretien est enregistré, retranscrit et analysé. C'est cette analyse qui est ici présentée.

3ème étape : Un travail avec des « *focus-groups* »

Ce travail permet de confronter les hypothèses de traits de culture à des personnels SNCF et donc compléter ces hypothèses ou les affiner, les confirmer ou les infirmer. Aussi, ce travail permettra de diffuser une approche des questions de management en termes de culture d'entreprise.

Parmi les traits de culture quatre dimensions peuvent être citées :

- **Structuration** : grande interdépendance des activités, souci de maîtrise, principes forts d'équité fondée sur la généralisation.
- **Technique** : valorisation de la technique tant comme activité que comme approche des problèmes où qu'ils se situent.
- **Position haute** : le caractère ontologique de la SNCF est de rendre ce service public, de structurer le territoire, d'assumer sa mission. Elle est une institution qui doit être reconnue ;
- **Individualisation** : une forte coupure entre les activités, un cloisonnement, une importance des jeux individuels

2.2. L'entretien comme mode d'appréhension des représentations des acteurs

Par rapport à l'axe théorique que nous avons choisi, l'entretien nous semble parmi les meilleures techniques, si ce n'est la meilleure, de recueil de données pour appréhender une notion aussi complexe et subjective que la culture, et ce d'autant plus que nous comptons saisir la logique propre des acteurs sociaux en question. Comme chacun le sait, en sciences sociales, il n'existe pas une seule et unique forme d'entretien. Il s'est donc agi pour nous, lorsque nous avons entrepris notre travail d'enquête de terrain, de choisir une forme d'entretien qui semble la meilleure par rapport à notre problématique. Ce point n'était déjà pas sans poser de problèmes. L'un d'entre eux concernait la dimension relationnelle. Afin d'éviter le plus possible les différents biais que pouvaient constituer aussi bien le désir de l'interviewé de nous persuader, que nos propres représentations qui pouvaient être un frein non seulement à l'écoute, mais également au « faire dire », nous avons décidé d'intervenir le moins possible lors des entretiens. Nous rejoignons ainsi les considérations de J. Maitre [1975] pour qui « *l'exhibition idéologique mystifie aussi facilement le sociologue que l'individu interrogé* » [Ibid., p. 254]. C'est pourquoi nous avons décidé d'effectuer des entretiens de la manière la moins directive possible afin de laisser au maximum aux interviewés la possibilité d'exprimer leur logique propre par rapport à notre sujet d'enquête.

Nous avons donc opté pour des entretiens, non pas non-directifs puisque nous avons néanmoins une grille thématique que nous nous efforcions de suivre, mais semi-directifs avec pour consigne personnelle d'intervenir le moins possible dans le déroulement du discours de l'interviewé, si ce n'était pour effectuer de temps en temps des relances au moyen de reformulations ou de recadrages.

Dans cette phase de compréhension nous souhaitons collecter des données en préservant la spécificité de chacun tant sur le plan personnel (par exemple, son aisance orale) que professionnel (par exemple, l'occasion créée par la situation que l'acteur saisie pour exprimer ses ambitions ou ses revendications). Nous avons donc dû nous adapter à nos interlocuteurs et reformuler au fil du temps nos questionnements sur des points ponctuels afin d'affiner notre compréhension.

2.3. L'échantillonnage

L'échantillon prévu est contrasté. Il a été élaboré en prenant les variables suivantes comme variable de contraste :

- La région. Trois types de régions ont été retenus :

2 Régions en Ile-de-France : Paris-Est et Paris Montparnasse (8 par région)

2 Régions ayant déjà le TGV : Lille et Marseille (8 par région)

2 Régions n'ayant pas le TGV : Limoges et Reims (8 par région)

- L'ancienneté

< 10 ans (1/4 de l'échantillon)

Entre 10 et 20 ans (1/2 de l'échantillon)

> 20 ans (1/4 de l'échantillon)

- Le statut

Exécution (1/2 de l'échantillon)

Maîtrise (1/4 de l'échantillon)

Cadres (1/4 de l'échantillon)

- Les grands métiers / activités

Huit ont été distingués et 1 personne de chaque activité a été interviewée dans chaque région.

Le tableau suivant présente l'échantillon réel des personnes interviewées. Pour expliquer les différences, il faut rappeler que les établissements devaient sélectionner au hasard des personnes correspondant aux caractéristiques d'échantillonnage qui leur avaient été fournies. Ces personnes n'ont pas toujours pu être trouvées et certaines ont été décommandées au dernier moment.

	PREVU	REALISE
Exécution	24	24
Maîtrise	12	12
Cadre	12	12
< 10 ans	12	11
10 – 20 ans	24	13
> 20 ans	12	24

Tableau 6-L'échantillon réel des personnes interviewées

Plusieurs commentaires doivent être apportés sur cet échantillon :

- Le nombre de femmes dans l'échantillon est très réduit.
- Il existe une très forte distorsion en matière d'ancienneté. Il avait été prévu d'avoir un échantillon de 50% d'agents entre 10 et 20 ans d'ancienneté. La raison en était le fait que c'est probablement dans cette population que se trouvent les personnes en position particulière d'acteur de changement. On peut regretter d'avoir un échantillon surdimensionné sur les plus anciens et cela a sans doute une influence sur les résultats. Pour moduler ce constat, il faut souligner qu'un nombre significatif de personnes avaient une ancienneté comprise entre 20 et 25 ans.

La grille thématique d'entretien

La grille thématique d'entretien devait dans le cadre de notre recherche prendre en compte le fond et la forme de l'entretien. Le fond, c'est-à-dire l'analyse du discours des interviewés en tant qu'il puisse être révélateur des interrogations de notre problématique. Quant à la forme, c'est la manière dont nous comptons formuler ces interrogations thématiques auprès des acteurs, ce qui impliquait que nous tenions compte de l'aspect relationnel évoqué précédemment, pour que ces formulations ne puissent susciter la méfiance de certains interviewés tout en demeurant suffisamment et rigoureusement explicites pour ne pas manquer leur but. Ces deux

notions du fond et de la forme se trouvent donc inextricablement liées dans l'élaboration de la grille thématique d'entretien.

Deux sources principales nous ont permis de construire le guide d'entretien, c'est-à-dire les grands thèmes sur lesquels nous avons demandé aux répondants de se prononcer.

Les études de culture cheminote effectuées jusqu'à maintenant permettent de mettre en évidence des catégories récurrentes de traits de culture, c'est-à-dire des types de référentiel revenant toujours dans les conclusions des audits :

- Une conception de l'activité de l'entreprise et des personnes. Ceci concerne la cause même, au sens juridique du terme, de la participation des individus à l'entreprise
- Une conception de sa relation à l'extérieur. Une dimension importante de la culture est en effet liée à la manière dont on se représente ce qui est en dehors de l'entreprise, ce qui la différencie de son environnement
- Une conception de la personne, c'est-à-dire des droits et devoirs réciproques de la personne vis-à-vis de l'entreprise et de l'entreprise vis-à-vis de la personne.

Dans les préoccupations de la SNCF conduisant à cette recherche sur la culture, nous avons distingué plusieurs éléments forts :

- Les changements importants liés au contexte réglementaire et concurrentiel : ouverture européenne, etc.
- Les enjeux forts d'une redéfinition du service public à la française dans le cadre de la société française du début du 21ème siècle ;
- Les changements internes liés aux fortes évolutions démographiques ;

Conséquemment, la possibilité de changements importants à l'intérieur de la SNCF concernant la manière de travailler, d'organiser le travail, de fonctionner ensemble.

Ainsi, quatre grands thèmes d'entretiens ont été retenus :

- Votre activité et votre carrière ;
- Les changements à la SNCF ;

- Les relations avec ce qui est extérieur à sa propre fonction et plus généralement à la SNCF ;
- La manière de vivre et travailler ensemble à la SNCF.

La réalisation pratique de l'enquête

Les entretiens ont été réalisés sur la période de février à décembre 2010 étant donné les difficultés de pouvoir réaliser les entretiens pour certaines catégories de personnel ou dans certaines régions.

Ces entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail et ont tous été enregistrés et retranscrits.

2.4. Les entretiens d'experts

Cette étape avait pour but de repérer des informations pertinentes obtenues auprès de personnes-clés afin d'affiner le guide d'entretien semi-directif et d'en faciliter l'interprétation.

Ces entretiens ne constituent pas en soi une étape permettant d'obtenir des résultats valides sur la culture cheminote ; les personnes interrogées ne constituent pas un échantillon représentatif, ni des dirigeants passés ou actuels de la SNCF, ni d'une vision dirigeante ou politique de l'entreprise.

Toutefois quelques idées fortes peuvent être soulignées parce qu'elles nous ont guidés dans la recherche ou parce qu'elles reviennent de manière assez récurrente.

Deux séries d'entretiens ont été menées

- auprès d'experts « historiques » : Ils sont encore ou ont été à la SNCF ; ils peuvent également lui avoir été extérieurs mais dans une position proche du chemin de fer ; ils ont été à un ou plusieurs moments des témoins d'événements importants de l'entreprise ; ils peuvent mettre en évidence des constantes de l'entreprise.
- auprès d'experts « stratégiques » : ils occupent actuellement des positions où une vision stratégique de la SNCF se développe ; ils peuvent mettre en évidence des enjeux actuels importants de l'entreprise.

Sans faire un rapport de ce qui a été présenté par ces différents experts aux situations, parcours et visions forcément différents et non représentatifs au sens statistique du terme, quelques points peuvent être soulignés car ils ressortent nettement des entretiens malgré la diversité des personnes rencontrées.

Experts historiques

- La SNCF est un monde fermé : Les experts nous décrivent la SNCF comme un monde fermé vis-à-vis de l'extérieur. On y fait peu attention à l'autre qui est à l'extérieur, que ce soit les clients ou les acteurs autres. De ce fait la SNCF ne voit pas toujours les évolutions venant de l'extérieur. Elle a tendance à les subir plutôt qu'à les initier. Seuls les grands chantiers techniques, permettant de mieux produire, sont considérés comme des domaines de changement possibles ou du moins, ceux auxquels on reconnaît in fine une légitimité.
- Elle vit sur elle-même, c'est ce que représente la notion de corps. A l'intérieur elle est suffisamment cloisonnée pour croire vivre dans un monde qui se suffit à lui-même. C'est un lieu où on « joue », à partir du moment où les principes de sécurité sont respectés et où le corps n'est pas remis en cause. Les relations y sont alors assez bonnes. On intègre les personnes, on y développe traditionnellement un vrai esprit d'appartenance qui fonctionne encore pour les jeunes.

La SNCF demeure un lieu où peut se vivre une mission, un sens du service public, pas trop étroitement conditionné par des considérations économiques de base qui remettent en cause un bon exercice du métier. Ce corps est tellement fort que parfois l'extérieur, dans l'histoire, ne manquera pas, dans ses rapports avec la SNCF de « flatter » ce corps social.

La notion de lutte y est capitale, c'est une des causes (au sens juridique du terme) de la solidarité, qui se nourrit d'une perception permanente d'un environnement menaçant auquel elle essaie moins de s'adapter que de résister.

- Pourquoi changerait-elle ? Elle a une culture industrielle de permanence, de production, au mieux de ce qui peut être fait. Cette difficulté à changer en fonction des événements extérieurs et des changements de contexte est appelée par certains une « allergie » au changement. Cela s'explique d'une part par la solidité du corps, le sentiment

d'appartenance : on trouve tout à la SNCF, pourquoi aller voir ailleurs ? La qualité de l'esprit interne est suffisamment forte pour que le regard à l'extérieur ne soit pas pertinent.

Plus encore, cette attitude vis-à-vis du changement paraît liée selon les interlocuteurs à une culture industrielle, une culture de la production où des règles ainsi qu'une compétence certaine garantissent le meilleur résultat possible. Cette culture privilégie la qualité du fonctionnement du système à son utilité ou, du moins, la dernière paraît inéluctablement dépendante de la première.

Cette approche industrielle rend le management particulièrement difficile, comme le dit un interlocuteur : les cadres savent faire de la technique, ils peuvent faire du management mais il leur est difficile de faire les deux simultanément. Il existe un tel sentiment de qualité, de maîtrise du métier et du chemin de fer que toute perspective de changement est perçue comme un piège.

- Mais les experts historiques expriment également, chacun avec sa propre expérience et ses mots singuliers, un sentiment général : L'entreprise doit changer, c'est un impératif urgent et vital pour tous les interlocuteurs étant donnée la situation.

Ils décrivent l'entreprise comme un corps social meurtri. Il l'est du fait des conflits qui sont considérés comme des blessures remettant en cause la solidité, l'intégrité de ce corps social, bien qu'ils découlent du souci de sa défense. Il l'est ensuite du fait des multiples attaques qu'il perçoit subir sans jamais vraiment les affronter.

D'aucuns soulignent que cette difficulté à affronter l'extérieur, cette « allergie » au changement pourrait très bien conduire l'entreprise à rejoindre la situation de ces autres chemins de fer nationaux dont la SNCF s'estime pour l'instant si éloignée.

Experts stratégiques

Le discours des experts stratégiques est fortement marqué par trois considérations.

La SNCF va avoir à faire face à des enjeux majeurs, internes et externes presque simultanément : des besoins d'investissement très forts pour maintenir le parc de matériel, le changement démographique de l'entreprise, la concurrence et l'ouverture à l'Europe, le problème actuel du fret.

De façon générale, ces changements posent le problème d'une réinvention d'un service public adapté à ces nouvelles données. Nul ne sait ce que seront les transports ferroviaires dans quelques années mais il leur paraît certain que ces changements subis par l'entreprise devront se traduire par des changements profonds de comportements à l'intérieur de l'entreprise. De nombreuses « constantes » de la maison depuis des décennies leur paraissent devoir être remises en cause par ces évolutions : importance de la fonction de gestion, changement des règles de gestion du personnel, évolution du rôle de l'encadrement.

Face à ces évolutions, les points forts relevés concernent la nécessité de beaucoup embaucher pour faire face aux évolutions démographiques et rompre ainsi avec la tendance de la dernière décennie. Un autre point fort pourrait venir de la prise de conscience par l'entreprise de ses forces sur ce marché qu'elle craint tant : « **combien savent que la SNCF est le premier groupe de services en Europe ?** »

2.5. Les groupes miroirs

L'objectif des groupes miroirs était :

- de faire participer plus d'agents de la SNCF à la recherche sur la culture cheminote.
- de diffuser auprès d'agents de la SNCF cette approche en termes de culture.

Le dispositif est comme suit :

- Animation d'un groupe test durant lequel :
 - On présente aux consultants internes volontaires pour cette action, les principaux résultats de la recherche sur la culture cheminote ;
 - On discute les résultats de façon à s'assurer d'une bonne appropriation de ceux-ci ;
 - On déroule le processus d'une réunion de groupe-miroir type que les consultants internes mèneront par la suite ;
 - On présente les documents supports pour que les consultants internes puissent synthétiser les remarques reçues.

- Réalisation des groupes miroirs : ils sont animés par les consultants internes ; le nombre dépend du nombre de consultants internes volontaires.
- Réunion de « débriefing » avec les consultants internes ayant réalisé les groupes miroirs.
- Synthèse des informations remontées.

3. Le dispositif de recherche lié au repérage des compétences *in situ*

3.1. L'ethnométhodologie

L'ethnométhodologie se propose d'aborder les phénomènes sociaux différemment des approches dominantes en sciences sociales [De Fornel & al., 2001]. Il s'agit pour l'essentiel de revenir au concret, d'arriver, comme disait Marcel Mauss, « à avoir les choses sociales elles-mêmes comme elles sont » [Mauss, 1985], c'est-à-dire telles qu'elles émergent et s'organisent dans l'expérience des agents sociaux, sans préjuger de leur définition. L'ordre social est donc considéré comme accomplissement méthodique.

Cette discipline sociologique a commencé avec les travaux d'Harold Garfinkel au cours des années 1950. Dans son fameux livre « *Studies in Ethnomethodology* » Garfinkel nous indique que ses études « *traitent les activités pratiques, les circonstances pratiques et le raisonnement sociologique pratique, comme des sujets d'étude empirique. En accordant aux activités banales de la vie quotidienne la même attention qu'on accorde habituellement aux événements extraordinaires, on cherchera à les saisir comme des phénomènes de plein droit* » [Garfinkel, 1967, p. 20].

L'ethnométhodologie n'a pas pour objet de construire un sens, elle tente plutôt de comprendre comment le sens se construit dans un groupe précis, en se basant sur trois concepts clés : *l'indexicalité*, la réflexivité et *l'accountability*.

Principe d'indexicalité : La vie sociale se constitue à travers le langage : non pas celui des grammairiens et des linguistes mais celui de la vie de tous les jours. C'est à partir de ce constat que se développe l'interrogation ethnométhodologique. Les sociologies passent leur temps à « *trouver des remèdes aux propriétés indexicales du discours pratique* » [ibid., p. 34]. Les

expressions indexicales sont des expressions telles que « cela », « je », « vous », etc., qui tirent leurs sens de leur contexte. L'indexicalité, ce sont toutes les déterminations qui s'attachent à un mot, à une situation. Bien qu'un mot ait une signification trans-situationnelle, il a également une signification distincte dans toute situation particulière dans laquelle il est utilisé.

Nous avons réalisé une trentaine de journées d'observation (enquête ethnométhodologique) avec des agents appartenant à ces métiers.

Principe de réflexivité : Elle désigne à la fois les pratiques qui décrivent et constituent un cadre social. C'est la propriété des activités qui présupposent en même temps qu'elles rendent observables la même chose. Elle influe sur la manière dont chacun interprète les signes qu'il observe pour construire du sens. Un même événement donne lieu à une compréhension toujours différente puisque chacun l'opère à partir de son propre vécu. Dans le cours de nos activités ordinaires, nous ne prêtons pas attention au fait qu'en parlant nous construisons en même temps, au fur et à mesure de nos énoncés, le sens, l'ordre, la rationalité de ce que nous sommes en train de faire à ce moment-là. Les descriptions du social deviennent, aussitôt dites, des parties constitutives de ce qu'elles décrivent.

« Pour les membres de la société, la connaissance de sens commun des faits de la vie sociale est institutionnalisée comme connaissance du monde réel. La connaissance de sens commun ne dépeint pas seulement une société réelle pour les membres. Les caractéristiques de la société réelle sont produites par l'acquiescement motivé des personnes qui déjà ces attentes » [Ibid., p. 55].

Principe d'« accountability » : Dans la préface aux « *Studies* », Garfinkel écrit :

« Les études ethnométhodologiques analysent les activités quotidiennes des membres comme des méthodes qui rendent ces mêmes activités visiblement rationnelles et rapportables à toutes fins pratiques, c'est-à-dire descriptible (accountable), en tant qu'organisation ordinaire des activités de tous les jours » [ibid., p. 78].

L'ethnométhodologie s'intéresse au sens tel qu'il se constitue. La notion d'accountability est un terme anglais que les ethnométhodologues francophones ont choisi de ne pas traduire, faute de terme équivalent.

Les sujets d'études ethnométhodologiques doivent être rapportables, descriptibles, observables, résumables à toute fin pratique selon les termes de Garfinkel. On laisse donc de côté les objets construits par l'entendement humain véhiculant une part importante d'imaginaire, impossible à circonscrire.

Dans le cadre de cette recherche nous avons utilisé, comme nous l'avons déjà avancé, l'observation *in situ*, une méthode inspirée de l'ethnométhodologie.

Le dispositif d'observation *in situ* est déployé en particulier pour appréhender des situations non prévues. C'est une méthode qui combine rigueur et opportunisme pour rendre compte des processus cognitifs individuels et collectifs, relevant du sensemaking, fondant la fiabilité d'une organisation lorsqu'elle fait face à des situations imprévues.

Le chercheur, lors d'une observation *in situ*, rend compte des suites d'évènements rencontrés dans son journal de terrain et vise à en élaborer une compréhension de ces événements : ils sont immédiatement perçus, explicités et donc compris, par les acteurs en présence et par l'observateur à l'aide des catégories et des interprétations relevant d'une sémantique de l'action locale.

Il convient alors, pour le chercheur, d'adopter une démarche opportuniste ouverte à la surprise acceptant un certain degré d'indétermination des situations qui évoluent en temps réel et ainsi inscrire cet opportunisme dans une démarche rigoureuse et systématique pour tendre vers « *l'opportunisme méthodique* » [Girin, 1990].

Nous avons donc tenu un journal de bord afin de laisser ouvert notre projet de recherche et ainsi de faire évoluer nos propres représentations par la confrontation de constructions différentes, dans un processus dialectique, tout en prenant du recul avec le contexte de notre projet.

L'observation *in situ* des agents en situation de travail et les enregistrements systématiques des dialogues nous ont permis de mettre en évidence des micro-pratiques développées par les agents pour faire face aux situations. Nos observations nous ont permis de mieux cerner et décrire les compétences de service réellement mises en œuvre par les agents au contact direct des clients.

3.2. La compréhension, entre la logique de l'acteur et la logique du chercheur

Dans le cadre d'une situation particulière, peut-on considérer que la logique du chercheur soit la même que celle de l'acteur étudié ?

Afin d'appréhender cette question, il faut préalablement se demander si tout acte humain est compréhensible. Il semble que M. Weber apporte une réponse nuancée à cette préoccupation, tant « *les éléments compréhensibles et non compréhensibles d'un processus sont souvent emmêlés et liés* » [1971, p. 4]. R. Boudon lit cet auteur de façon beaucoup plus radicale : « *Pour Weber, comprendre une action individuelle c'est se doter de moyens d'information suffisants pour analyser les motivations qui ont inspiré l'action* » [1984, p. 41]. Ainsi l'observateur doit-il effectuer un effort d'information sur la situation de l'observé s'il désire saisir ses motivations, c'est-à-dire les comprendre. Le risque est grand pour le chercheur, d'interpréter le comportement d'un acteur à l'aide des données caractéristiques de sa propre situation. Effectivement, si l'on se souvient de la thèse de Piaget, il est concevable que les logiques du chercheur et de l'acteur ne soient pas parfaitement les mêmes, de différentes situations ayant formé leurs psychismes. Placé dans la situation d'un acteur social, le chercheur peut ainsi concevoir l'influence de cette structure sur l'acte individuelle de façon tout à fait différente eu égard à la perception de cette situation par la personne observée. Soit qu'il accorde à des déterminations sociales, tel le poids des traditions, une place exagérée, soit qu'au contraire, il ne fasse pas de différences entre les raisonnements de l'acteur et celui du chercheur.

L'inadéquation entre les logiques du chercheur et celle de l'acteur social soulève un problème méthodologique particulièrement aigüe, notamment lorsque l'on veut rendre compte des phénomènes sociaux à partir des atomes logiques de l'analyse.

3.3. Adoption de l'analyse systémique

L'articulation entre les compétences et la culture doit se faire autour d'objets d'acquisition des savoirs que sont les situations, les demandes clients effectives. Cette articulation ne peut pas se faire de façon mécanique. Les différents processus et les différents points de vue des acteurs interagissent les uns avec les autres, ainsi que l'a bien montré la systémique [Le Moigne, 1990].

La connaissance explicite comme objet construit [Le Moigne, 1995] entre les différents acteurs permet de coordonner différents points de vue. La description et la caractérisation des compétences implicites mises en œuvre dans une relation de service doit donc être complétée par l'analyse globale des caractéristiques explicites qui permettent la « mise en action » de ces compétences. Les préconisations concernant ces deux aspects implicites et explicites seront basées sur la description complémentaire de ces compétences.

L'adoption d'un point de vue systémique consiste à ne pas isoler certains des aspects par rapport à d'autres, à ne « saucissonner » ni l'organisation, ni l'activité organisationnelle, ni celle des acteurs et des groupes d'acteurs, ni la stratégie, ni les pratiques. A ne prendre les points de vue exprimés à un certain moment que comme un indice permettant de construire le sens que l'on construit et que l'on propose dans « l'arène » de construction collective de sens, que comme une possibilité, un sens parmi d'autres, qui pourraient être aussi « recevables » et utiles comme base de travail collectif. C'est volontairement que nous ne disons pas « qui pourraient être aussi vrais », parce que la notion de vérité est très discutable en systémique.

La systémique conduit à conjoindre plutôt qu'à disjoindre, scinder, analyser. Elle conduit donc à proposer des lectures globales et orientées vers l'action plutôt qu'à proposer des analyses très détaillées et très statiques. En ce sens, elle est compatible avec le processus d'enquête proposé par Dewey ou le cheminement intellectuel procède par conjonction d'indices.

Le cloisonnement disciplinaire est totalement étranger à un point de vue systémique. Nous ne nous sommes pas limités à utiliser des concepts et des méthodes strictement habituels en gestion ou même en ethnométhodologie. Nous avons aussi largement utilisé et tenté de faire converger des résultats de sciences de gestion, psychologie cognitive, d'ergonomie, de sociologie du travail, d'analyse de l'activité, de la didactique, d'ingénierie des connaissances. Pour autant que cela fût utile et dans la mesure où les apports de tels ou tels travaux pouvaient nous aider à construire une analyse cohérente et orientée vers une proposition « actionnable » par l'entreprise.

La systémique oriente vers une lecture des processus plutôt que des hiérarchies, des organigrammes, des répartitions de secteurs ou des suites de tâches. En ce sens elle est une lecture du sens en train de se faire dans l'organisation, elle est donc tout à fait compatible avec une lecture des pratiques, pour autant qu'on ne regarde pas celle-ci uniquement comme des

petites tranches de vie posées les unes à côté des autres, mais comme reliées et plus que cela partie prenante de processus multiples et de différents niveaux.

Bien qu'il soit clairement stipulé par l'appel d'offre, ce parti pris de point de vue systémique a peut-être été ressenti parfois par nos interlocuteurs comme une « dispersion » ou le fait de toucher à des sujets qui ne nous étaient pas demandés. D'un point de vue systémique, le point de vue ne s'élabore pas indépendamment des autres points de vue en présence et l'arène de discussion collective est aussi co-conception. C'est bien dans ce sens que nous avons vu notre étude et l'élaboration de son orientation, avec les commanditaires, d'abord, rencontrés régulièrement et avec les différents interlocuteurs rencontrés lors de la phase « *d'entretiens préalables* » qui a servi à préciser l'orientation de l'étude. « *Le chemin se construit en marchant* », titre d'un poème de Machado repris par un courant français de systémique en trouve là une illustration.

Nous regrettons de n'avoir pas pu approfondir le lien compétences performance car les compétences ne peuvent pas s'analyser en dehors de la performance, ainsi que le lien entre la stratégie de l'entreprise d'offre de service et les pratiques quotidiennes de services des agents de première ligne, les processus articulant travail collectif et travail individuel que nous n'avons eu le temps d'aborder que sous les aspects genre et style professionnels.

Conclusion

Nous avons essayé dans ce chapitre de déterminer les implications méthodologiques de la posture constructiviste dans la démarche du projet, démarche définie comme étant dialectique, compréhensive et interprétative.

Nous avons aussi étayé notre stratégie d'accès au terrain ainsi que notre dispositif de recherche dédié à l'identification de la culture cheminote et au repérage des compétences *in situ*.

Il est à noter que le biais relationnel dans le cadre de notre enquête de terrain reste empiriquement significatif des caractéristiques propres à l'objet. Il est ici révélateur de la dimension de suspicion omniprésente lorsque l'on enquête sur les méfaits de la culture cheminote. C'est ce souci de relever tous les éléments susceptibles d'être porteurs de signification, qui nous a amené à prendre en compte cette dimension du biais relationnel lors de notre enquête de terrain, et donc logiquement à évoquer certains traits de notre propre subjectivité. Il reste que cette description de la suspicion dans sa dimension relationnelle entre nous-mêmes et les enquêtés montre que celle-ci se révèle effective de point de vue pratique.

Conclusion de la deuxième partie

Nous avons, dans cette deuxième partie, souhaité expliciter notre préférence épistémologique et l'attachement de notre projet de recherche à un fondement épistémologique constructiviste. Nous nous sommes efforcés d'éclairer les raisons de ce choix bien que celui-ci nous semble encore aujourd'hui le résultat de processus conscients et inconscients qui ne sont pas achevés.

Il n'en demeure pas moins que nous avons explicité les éléments de l'épistémologie constructiviste sociale qui sont essentiels à notre projet de recherche et leurs implications dans celui-ci. La formulation de nos présupposés épistémologiques nous a permis de donner un cadre à la construction de notre projet et de notre objet de recherche.

Nous avons adopté la typologie de Burrell & Morgan [1979] pour expliciter notre posture paradigmatique quant à la nature des sciences sociales et à la nature de la société : nous inscrivons ainsi notre recherche dans le paradigme interprétatif. La figure 6 synthétisera notre posture paradigmatique.

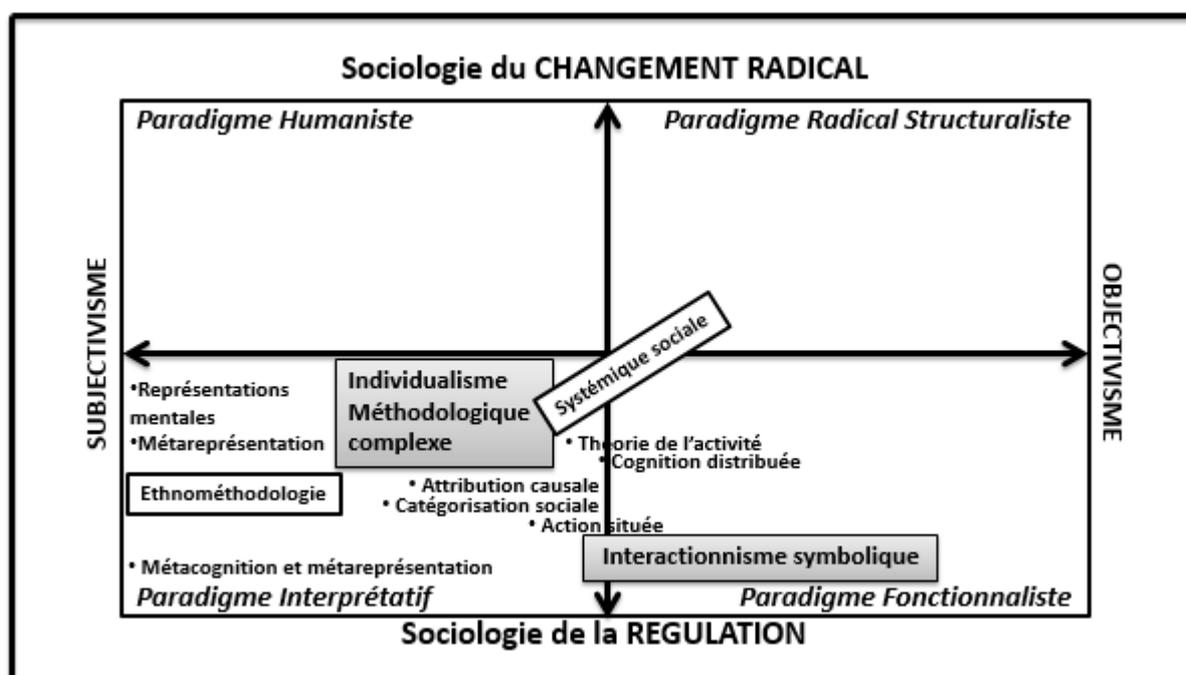


Figure 16-Posture paradigmatique de la recherche

Il ne va pas sans dire que notre projet de recherche qui vise à analyser la dialectique « culture-compétence », est atteint par la complexité et la diversité de notre étude de cas (groupe SNCF) et des méthodes que nous avons privilégiées (Entretiens semi-directifs, ethnométhodologie, *focus group*). Tout au long de notre démarche de recherche, la construction de sens et la représentation de la complexité sont deux défis omniprésents.

Le traitement de la dimension méthodologique de notre recherche va nous permettre à présent d'entamer l'analyse des données empiriques sur la base des entretiens et des multiples observations que nous avons effectuées. Nous serons alors en mesure de savoir véritablement en quoi notre orientation épistémologique, méthodologique et théorique s'articule avec la dimension empirique propre aux représentations des acteurs.

Troisième partie : Le cadre empirique d'analyse de la dialectique « culture-compétence »

Introduction de la troisième partie

Le transport public de la SNCF est conduit à se transformer en profondeur en raison, en particulier, du développement de la concurrence, de la recherche d'un accroissement de recettes, de la différenciation accrue de la clientèle qui transforme « la production de masse » en un service relativement personnalisé, de l'évolution des technologies et des outils à disposition des agents et des clients, du souhait d'accroître la présence humaine dans les gares et la qualité de la relation de service pour rendre le train plus attractif.

Dans toutes ces transformations en cours et à venir, *la relation de service*, c'est-à-dire le rapport du personnel SNCF à la clientèle se trouve interpellé. Cette situation interroge les facteurs contextuels, managériaux, organisationnels et sociaux qui favorisent ou freinent le développement de la polyvalence et de la « culture de services » ainsi que le développement de relations de services de « proximité » avec les clients. Elle sollicite d'identifier les partenaires visibles et invisibles en cause dans la relation. Elle stimule une interrogation sur le contenu de la relation de service. Elle impose une description et une analyse de la culture cheminote et des compétences mobilisées pour gérer la relation de service et, par la suite, une réflexion sur les moyens d'objectiver les leviers culturels et les compétences repérées dans un objectif de reproductibilité et de transférabilité.

Les deux premières parties de cette thèse étaient relatives à la perception du problème et à la mobilisation des théories et des concepts qui ont permis de construire le dispositif de recherche. La présente partie décrit notre investigation terrain visant à comprendre et interpréter, voire opérationnaliser la logique sous-jacente à ce mythe relationnel. Ainsi la première approche du terrain (chapitre 5) sera réalisée à travers des entretiens semi-directifs suivis d'une analyse de contenu et d'une analyse du discours afin de déterminer les principaux traits de culture cheminote et le rôle de la compétence dans l'émergence et le développement de cette culture. La seconde approche du terrain (chapitre 6) sera via une enquête ethnométhodologique visant

le repérage des compétences *in situ* des ACC. Cette enquête ethnométhodologique sera suivie d'une analyse de groupes miroirs afin de définir l'architecture générale de ces compétences et leur impact sur la culture située.

« La renumérotation des locomotives doit provoquer un choc culturel »

Armand TOUBOL,

Ancien Directeur du Fret

Chapitre 5 - Impact de la culture cheminote sur l'émergence des compétences des ACC

Canevas du chapitre 5

Introduction

Section 1 : Mise en perspective des principaux traits de la culture cheminote

1. Analyse du métier
2. Analyse des évolutions
3. Analyse de la composante « extérieur »
4. Soi et les autres
5. La question du management
6. Les dimensions transversales

Section 2 : Impact de la culture cheminote sur les compétences mobilisées par les ACC

1. La SNCF A une culture ou EST une culture
2. Les leviers de la culture cheminote

Conclusion

Chapitre 5 - Impact de la culture cheminote sur l'émergence des compétences des ACC

Introduction

L'objectif de de la partie empirique est de décrire, comprendre et interpréter la dialectique « culture-compétence » dans l'entreprise SNCF. Nous présenterons dans ce cinquième chapitre des éléments de réponse sur une partie de cette dialectique se manifestant dans l'impact de la culture cheminote sur la compétence. Mais avant de déterminer cet impact, une identification des principaux traits de la culture cheminote s'avère évidemment nécessaire. Cette identification se fera suite à une analyse de contenu des entretiens semi-directifs auprès de 48 acteurs de l'entreprise (elle est enrichie par une analyse lexicale : cf. Annexe 1 et une analyse de groupes miroirs : cf. Annexe 2). L'objectif du dispositif élaboré est de permettre cette identification suivant quatre grands thèmes d'entretiens : le métier, les changements, les relations avec ce qui est extérieur à sa propre fonction et la manière de vivre et travailler ensemble à la SNCF.

Précisons qu'une enquête est avant tout une relation, et, comme toute relation elle résulte d'une construction négociée, cadrée, structurée avec nos différents interlocuteurs. Il n'existe pas de dispositif permettant de neutraliser l'effet de la relation d'enquête. La qualité d'une enquête ne découle pas mécaniquement du recours à une méthode particulière, mais du type d'analyse des actions, du type de preuve et du type d'argumentation que le chercheur met en œuvre. Ainsi les propos recueillis ont été analysés en fonction du contexte dans lequel ils ont été produits, co-construits.

Le texte rendra compte, on l'espère, du fait que les analyses ont été guidées par un souci de confrontation et de validation permanente en croisant des sources diverses sur lesquelles s'élabore progressivement l'argumentation. Ces entretiens ont permis d'exprimer et de rendre compte de la perception et du sens que donnaient les acteurs de leurs actions. L'interprétation ne consiste pas seulement à reproduire le sens perçu dans une interview mais de le construire.

Les interprétations correspondent à une réalité et une vérité d'un moment, celui de la trajectoire d'un individu et celui particulier, de l'interview.

Section 1 : Mise en perspective des principaux traits de la culture cheminote

1. Analyse du métier

1.1. Un métier au contenu particulier

A la SNCF, on a une perception d'avoir un métier particulier, il ne ressemble à aucun autre, il est propre à l'individu. Il permet aux personnes de se décrire, en précisant l'originalité d'un parcours et la différence d'avec les autres fonctions et métiers.

Agent de maîtrise activités transverses : la chance à la SNCF c'est d'avoir beaucoup de métiers différents Agent du mouvement : il y a vraiment beaucoup de métiers à la SNCF auxquels on ne pense même pas
--

Ce métier est l'aboutissement d'un parcours personnel. Le plus souvent on arrive à la SNCF par hasard parce qu'elle a répondu la première aux lettres de candidature, parce que telle ou telle connaissance a incité la personne à se porter candidate. Dès que l'on entre à la SNCF on se retrouve dans un monde particulier où les connaissances apprises antérieurement paraissent de peu d'utilité face à tout ce qu'il y a à apprendre. Même les noms des fonctions semblent emprunter des mots qui n'ont pas le même sens qu'à l'extérieur (le commercial par exemple)

Employé Commercial Voyageurs : quand il est venu au commercial, la vente cela l'intéressait mais ce qu'il a eu à faire n'avait rien à voir avec ce qu'il avait appris. Agent du mouvement : si dans un an je veux faire autre chose, je passe des examens et je peux changer (agent de mouvement)
--

On fait donc un parcours qui ne peut se faire qu'à la SNCF et qui vous conduit à ce lieu unique où vous vous trouvez. Le parcours est si important qu'à la question sur la situation des personnes il est le plus souvent répondu, non pas en termes de fonctions occupées, de tâches

effectuées mais de parcours depuis l'entrée à la SNCF, en fonction d'écoles, d'examens, d'apprentissages, de formations internes, de qualifications, de barrages, de passages de statut, etc. Il y a tellement de barrières, d'aiguillages, de possibilités de choix que la situation de chacun est forcément unique.

L'expérience du terrain vient encore renforcer ce sentiment de particularité. Le parcours est une succession d'expériences de terrain, différentes les unes des autres. Le terrain est nécessaire à un parcours, comment imaginer des agents SNCF qui n'auraient pas une solide expérience du terrain où s'apprend réellement le métier dans la diversité des situations rencontrées. L'expérience du terrain est indispensable : rien ne peut s'apprendre facilement à la SNCF : il faut absorber beaucoup, avoir de la mémoire pour passer les examens et être toujours capable de maintenir les connaissances de base. Il faut également avoir vécu longtemps sur le terrain : on est vraiment cheminot quand on peut montrer que l'on a réellement eu une expérience, qui est, bien entendu, propre à chacun : à la traction, bien entendu, mais aussi au contrôle, au mouvement, au matériel, le métier ne s'apprend que par l'expérience, par le vécu du cheminot de base.

Agent ancien du matériel : il ne suffit pas d'avoir une formation, il faut pratiquer Cadre de la traction : il y a des choses qui ne s'inventent pas, il faut les avoir vécues

Le terrain, c'est la production, ce n'est donc pas la paperasse ou la gestion, qui ne correspond pas vraiment à un métier.

Cadre du Mouvement : on a beaucoup de choses parasites à faire comme la paperasse

L'apprenti représente un modèle de ce parcours.

On est particulier à la SNCF parce que ce que l'on fait ne s'apprécie qu'en différence par rapport aux autres. On a sa place, on fait son travail mais on connaît peu ou du moins on s'occupe peu de ce qu'il y a autour. On reçoit le travail de quelqu'un et on passe son propre travail à quelqu'un d'autre qui suit. Dans une logique très industrielle, le travail est séparé, réparti, divisé : la SNCF a tous les métiers, tous les spécialistes pour prendre tout en charge. Puisque l'on est spécialiste de son propre domaine, il doit exister dans toute situation, d'autres spécialistes capables de prendre le relais : cette remarque est intéressante quand elle touche au domaine de la sécurité

(agressions, violences, etc.) : il doit exister là encore un « système » qui prend en charge ces problèmes avec la compétence nécessaire.

Agent commercial voyageurs : si les clients sont mécontents, on les envoie au service clientèle Agent du mouvement : quand une machine est en panne, c'est au mécano de voir

Cette différenciation par métier n'est pas sans une évaluation : tout le monde a bien conscience à la SNCF que toutes les fonctions ne sont pas à égalité : il existe les nobles et les non-nobles, même si la ligne de partage entre ces deux catégories, peut varier selon les personnes. Aussi ce n'est pas en dehors de son métier ou même de son équipe que l'on peut être reconnu.

On peut dire que ceci est le propre d'une culture industrielle plutôt que d'une culture « commerciale » qui serait centrée sur le produit ou sur le client. Ces remarques sur la différenciation montrent surtout que malgré la forte interdépendance des fonctions et des interventions humaines, les personnes sont attachées à leur domaine d'activité, à leur zone d'action. Ils savent grâce aux formations comment leur fonction contribue à l'ensemble mais ce n'est pas la manière dont ils vivent au quotidien leur rapport à l'activité, toujours décrit de la manière la plus spécialisée possible dans l'assurance qu'il existe un amont et un aval, que l'on ne rencontre pas, qui fait aussi son métier. Nous ne sommes pas dans une conception intégrée, coordonnée, collective de l'activité.

1.2. Un métier avec beaucoup de diversité

On y accède de partout, on peut faire beaucoup de choses différentes à la SNCF et chaque métier comporte une très grande diversité de tâches et d'expériences. Les personnes voient dans leur métier la variété, la diversité, la polyvalence. Si ce n'est pas la variété des tâches accomplies, c'est celle des situations où elles le sont. Il n'y a rien de pire que la monotonie et si jamais celle-ci se présentait, ce serait le résultat d'un choix personnel, de n'avoir pas fait le nécessaire pour en sortir.

Agent de maîtrise du fret : la diversité c'est un point positif Agent de la traction : ce qui me plaît c'est de varier Cadre de l'équipement : je ne me suis jamais ennuyé, il y a tellement de diversité Agent du matériel : le travail varie tous les jours
--

Il s'exprime une certaine ambivalence vis-à-vis de l'imprévu. On n'aime pas la mauvaise planification, surtout quand elle découle d'un mauvais travail effectué par les autres ; mais on aime la diversité et l'imprévu au sein de sa propre fonction : quand il s'agit de trouver des solutions, de rechercher, d'imaginer, de trouver des solutions au coup par coup.

Agent de la traction : avoir à trouver des solutions, c'est intéressant

Agent de maîtrise du mouvement : je me dis parfois, pourvu qu'il se passe quelque chose

1.3. Un métier qui repose sur des certitudes

Travailler à la SNCF, c'est évoluer dans un monde de certitudes car les valeurs sont solides et, plus encore, elles reposent sur des éléments certains, inaltérables, permanents.

Agent du matériel : il y a tellement de métiers à la SNCF, tout est calculé pour qu'il n'arrive rien

Les bases du métier sont certaines. Le métier dans lequel on travaille est éternel et n'a pas vocation à changer ou à disparaître. Tout change, mais surtout en dehors de son propre métier ; son métier changera peut-être mais à très moyen terme... Le changement est une notion lointaine parce que sa propre situation est considérée comme permanente.

Le métier est établi sur la base de règlements solides dont la maîtrise constitue vraiment le travail. Comme le dit quelqu'un, la connaissance des règlements est la base du métier, le reste ce n'est QUE du management de personnel.

La sécurité fait évidemment partie de ces bases, ce par rapport à quoi -à la différence du reste- on ne peut pas prendre de liberté : tout le reste est bien peu important. Cette attitude déclarée et reconnue par rapport à la sécurité explique sans doute quelques-uns des paradoxes repérés à propos de la culture cheminote : cette attitude disciplinée par rapport à la sécurité est parfois comprise comme une illustration d'un principe d'obéissance alors que de très nombreuses libertés et formes d'autonomie sont possibles en dehors de ce qui est véritablement important (sécurité). Ce paradoxe peut s'expliquer par le fait que l'agent est compétent d'une ressource (connaissance des règles) et d'une faculté de les appliquer avec souplesse pour tenir les objectifs assignés (ajustements).

Agent du matériel : on peut oublier quelque chose, ce n'est pas grave si cela ne touche pas à la sécurité

Cadre du mouvement : Veiller au respect des réglementations existantes, le reste c'est du management de personnel, faire passer des messages...

Agent du commercial train : on fait d'abord la sécurité, la sûreté dans les trains, puis la garantie des recettes et enfin le commercial

Le métier a un contenu technique fort (importance toujours reconnue de la valeur technique)
Les problèmes techniques, on sait les résoudre et même s'il apparaît de nouveaux problèmes (comme les nouveaux comportements que la SNCF doit subir de la société civile), il doit bien exister des techniques pour les maîtriser.

Comme toujours il existe un élément qui a contrario montre l'importance de ces certitudes. L'analyse qui est faite de l'activité de gestion est éclairante de ce point de vue. La gestion ne paraît pas respecter ces critères de certitude. Elle est opposée à la production : avant on faisait de la production, maintenant on doit faire de plus en plus de gestion...

Agent de maîtrise de l'équipement : le problème ce n'est pas le domaine technique, c'est l'amont, les budgets, la paperasse.

Agent de maîtrise traction : le travail maintenant c'est beaucoup de gestion, ...

Univers de certitude, un métier peut s'apprendre. D'ailleurs, ce qui caractérise chacun des métiers, c'est que son titulaire sait ; à chaque métier correspond un ensemble de connaissances à acquérir, parfois durement. C'est ce qui caractérise l'encadrement dont le savoir est une source de légitimité, ce qui caractérise l'entreprise dans son ensemble puisque les autres entreprises ne peuvent pas faire ce qu'elle fait elle-même.

Ce savoir s'acquiert évidemment dans le système complet de formation interne mais aussi sur le terrain indispensable : les jeunes cadres diplômés connaissent-ils vraiment leur métier quand ils accèdent à ces positions de management sans une longue expérience du terrain ? Ce savoir dual entre une lourde réglementation et une expérience de terrain est d'ailleurs reconnu comme tel par les plus jeunes qui reconnaissent cette qualité aux anciens.

Le métier n'a également jamais fini de s'apprendre. Il faut toujours apprendre pour faire face aux nouvelles situations, pour maîtriser complètement son travail, pour progresser dans un parcours professionnel, pour se faire reconnaître par les autres cheminots, comme par l'entreprise dans son ensemble.

Ainsi, l'avenir ne peut être que prévu, prédictible. Les processus de progression existent, doivent être connus et transparents. Par la connaissance, des parcours sont possibles ; il y a des évolutions et un avenir possibles. Les processus existent pour permettre à chacun, à force d'examens, de qualifications et de barrages, de progresser dans le cadre d'une carrière qui a été personnellement et délibérément choisie. Quand nous disons que ces parcours existent, nous signifions que les personnes pensent que c'est possible, c'est l'image qu'ils se font de ce que doit être la SNCF, de ce qu'elle était traditionnellement et ils réagissent négativement quand ils considèrent que ce n'est plus le cas.

1.4. Un métier qui nécessite une expertise et une forte compétence

Travailler à la SNCF en contact avec les clients, demande une expérience non négligeable et plusieurs compétences : compétences techniques, linguistiques, éthiques et comportementales. La reconnaissance de compétences clairement définies et identifiables contribue à la construction d'une identité de métier nécessitant des compétences spécifiques qui s'acquièrent essentiellement en situation.

Agent d'escale : j'aurais pas eu ce poste si les aptitudes professionnels et mon expérience n'étaient pas là !
Agent d'accueil : Mais l'expertise tu l'acquiers sur le terrain pas en lisant Système D ...C'est l'expertise SNCF ... tout court

1.5. Un métier qui résulte de choix personnels

Son métier, particulier, varié, plein de certitudes est aussi le résultat de choix personnels. Ce n'est pas la SNCF qui donne un métier, elle donne des possibilités de le faire ; ce n'est pas l'extérieur, par des exigences de service par exemple, qui impose une activité mais les choix de ceux qui savent, le choix des cheminots qui, respectant des connaissances et principes de base, peuvent choisir leur métier et ses contours.

Agent de maîtrise activités transverses : la chance à la SNCF c'est d'avoir beaucoup de métiers différents
Agent de maîtrise mouvement : il y a beaucoup de possibilités

Sa propre situation actuelle est le plus souvent considérée comme le résultat de son choix. La SNCF donne des possibilités en très grand nombre, ceux qui viennent de l'extérieur le reconnaissent ; ils venaient d'une entreprise, ils sont entrés dans un autre monde, avec de très

nombreux métiers différents dont l'accès est régulé par des capacités et des efforts individuels ainsi que par une expérience personnelle patiemment acquise. La SNCF offre des possibilités, c'est à chacun d'en saisir les possibilités.

Agent de mouvement : si dans un an je veux faire autre chose, je passe des examens et je peux changer

Il en est de même pour l'avenir : on doit pouvoir changer si on fait les efforts nécessaires. A la SNCF rien n'est irréversible, tout doit toujours être possible et il n'existe que deux limites éventuelles à cet avenir : la première c'est sa propre décision de ne pas faire l'effort de changer, d'apprendre plus ; la seconde c'est la remise en cause du principe de base d'une SNCF offreuse de possibilités dans un univers certain et stable...

A l'intérieur même des frontières de son métier et de sa position, on dispose d'autonomie pour décider, organiser, faire son travail. Beaucoup souligneront que l'on connaît suffisamment son métier pour ne pas avoir réellement besoin de hiérarchie. Le travail est alors souvent fait d'ajustements, de débrouillardise, d'arrangements personnels dans un monde où il existe finalement beaucoup de « jeu » à l'intérieur d'un appareil réglementaire apparemment important et contraignant.

Agent de maîtrise mouvement : on se gère nous-mêmes, on a sa journée

Agent commercial train : on n'est pas dans son bureau, on est maître de soi face à la hiérarchie ; on n'a pas de contrôle dans ce métier

On a ainsi souvent l'impression que la SNCF n'est qu'un ensemble de cas particuliers. Plus on est ancien, plus on a réussi à trouver une position permettant un meilleur équilibre entre travail et hors-travail, tenant compte de sa situation particulière en termes de contenu de travail, de conditions particulières d'horaires, voire même en termes d'application concrète de règlements que l'on confronte à sa propre connaissance et pratique du terrain.

Agent commercial train : on s'était mis d'accord entre nous sur la manière de traiter les jokers

Agent de maîtrise traction : les gens combinent pour avoir une meilleure machine.

2. Analyse des évolutions

Le changement ne concerne pas les personnes directement, il est loin d'elles. Certes, il y aura des changements mais avant tout, il ne me concernera pas tant je suis à la SNCF.

Fondamentalement, le métier est suffisamment unique et permanent, nécessaire au métier éternel du chemin de fer pour qu'il ne soit pas remis en question, du moins dans un moyen terme correspondant à l'horizon de vision des personnes. En fait ce que fait chacun est considéré comme assez fondamental pour que rien ne puisse réellement le toucher.

Agent de traction : fondamentalement le métier n'a pas évolué, seulement la réglementation et le mode de conduite ... même avec le KVB, le métier reste le même

Cadre traction : il n'y a pas trop d'évolution dans le métier d'ACT

D'ailleurs l'expérience du changement concerne surtout la forme d'exercice du travail plutôt que le fond, plus immuable. Plus de papier, plus de gestion, des soucis de contrôle, de « traçabilité », autant d'actions imposées qui ne touchent pas au fond du travail et sont donc considérées comme quelque peu superficielles, voire pas très importantes. Réorganisations, KVB, Socrate, nouvelles méthodes de travail sont autant de mouvements qui ne changent pas le fond du travail.

Agent de maîtrise mouvement : les réorganisations, cela ne change pas grand-chose

Agent de maîtrise traction : il y a toujours les mêmes personnes qui posent les mêmes problèmes

Toute interrogation sur une culture de changement ou de non-changement à la SNCF ne devrait donc pas oublier cet état de chose. Quand on pense au changement, on ne pense pas à soi mais à des menaces plus globales, moins incarnées, qui touchent au « corps », à l'atteinte du concept même de SNCF, tel qu'il sera défini plus tard.

2.1. Les acteurs du changement

Dans ce contexte les facteurs ou acteurs de changement ne manquent pas. C'est la privatisation, présente dans tous les discours. De très nombreuses évolutions réelles ou possibles sont interprétées en ces termes. C'est la menace absolue.

Agent de mouvement : les gens voient tout mouvement comme un mouvement vers la privatisation

Agent matériel : je suis contre la SNCF parce que la SNCF doit rester la SNCF ; elle existe depuis 64 ans, il n'y a pas de raison de la changer. La SNCF c'est l'Etat, il faut que cela reste la SNCF

Agent du matériel : s'ils font la privatisation, il va y avoir des catastrophes ferroviaires

L'attitude est différente pour la concurrence : on connaît le mot mais on ne voit pas bien comment cela peut se passer, c'est plus irréel. On a souvent l'impression d'être déjà en situation de concurrence, on en a l'expérience, on s'est déjà rendu compte qu'il n'y a pas photo entre ce que le train peut et devrait accomplir en comparaison d'autres moyens de transport. Les jeunes seraient d'ailleurs plus sensibles à la notion de concurrence, quand on interroge les anciens, ou plus indifférents, quand on interroge ces jeunes. Pour relativiser l'impact de la concurrence, les cheminots évoqueront plutôt les « vraies » questions que sont le manque de moyens, de sillons, de matériel qui, eux rendraient vraiment l'exercice du métier difficile à l'avenir.

Agent de maîtrise du matériel : on nous inculque la notion de concurrence

Les clients seraient un facteur de changement plus important parce qu'ils rendent l'exercice du métier plus difficile ; ils reconnaissent moins ce que la SNCF fait pour eux, ils exigent plus. Mais cette perception est évidemment plus forte de la part du commercial, train, voyageurs ou fret. Pour les autres, cette attitude du client est plus assimilée à une attitude générale de la société envers la SNCF.

Agent de maîtrise activités transverses : le contact avec les clients est plus difficile

Agent commercial voyageur : les clients réclament plus qu'avant, ... ils s'y prennent au dernier moment, ... avant ils étaient moins pressés

En évoluant, la société impose ses évolutions à la SNCF qui est empêchée de faire son travail correctement de ce fait. Traditionnellement ouverte sur l'extérieur (l'accès aux trains, aux gares, la présence sur tout le territoire), l'extérieur lui impose ses propres changements qu'elle n'a pas elle-même voulus. Le meilleur exemple de cette intrusion de la société civile dans la SNCF est sans doute l'arrivée des jeunes. Ils ont toutes les caractéristiques habituellement associées à la jeunesse de notre société avec, en plus, une moindre reconnaissance du « corps » dans lequel ils sont entrés.

De manière plus lointaine, l'Etat est aussi considéré comme un acteur de changement. La SNCF est une entreprise publique qui dépend donc de l'attitude de l'Etat à son égard. C'est lui le principal responsable des difficultés qu'a pu connaître l'entreprise ou qu'elle pourrait rencontrer dans l'avenir. Les régions, également, sont de plus en plus considérées comme un acteur : elles contribuent assez normalement aux besoins de l'entreprise, elles prennent aussi des initiatives démontrant leur incompétence en matière de chemin de fer mais peu nombreux sont ceux qui évoquent qu'elles exigeraient quelque chose en échange...

Agent commercial voyageur : en 82 c'était une époque où l'Etat et l'entreprise consentaient de très gros efforts pour la SNCF : améliorer le service cela voulait dire embaucher du personnel

Agent de maîtrise de l'équipement : on ne fait plus de réparations en fonction des besoins mais en fonction des urgences et des sous disponibles : c'est national, c'est politique

Agent de maîtrise matériel : aujourd'hui, c'est encore la SNCF qui fait l'entretien des trains pour les régions, mais demain, j'ai des craintes

Agent de maîtrise équipement : on va avoir de nouvelles gares mal fichues, faites par de jeunes architectes qui ne sont pas de la SNCF, et nous, on ne peut pas avoir d'argent ... les nouvelles gares on ne s'occupe pas des gens qui vivent là (c'est fait simplement pour faire plaisir aux régions)

Enfin, les médias sont le dernier acteur à considérer. Beaucoup se disent informés par elles des évolutions en cours, ce qui montre bien la faiblesse de la perception des changements. Mais elles peuvent être en conséquence le facteur d'évolutions puisqu'elles font l'opinion qui conduit à toutes ces pressions sur la SNCF.

Agent de traction : les médias montent les problèmes en épingle

Un dernier acteur à considérer est l'encadrement lui-même, très vaguement défini, qui cherche à modifier la SNCF au mépris de ses valeurs fortes, en gérant plutôt qu'en produisant, en appliquant à la SNCF des remèdes qui ne viennent pas du terrain mais de référentiels très extérieurs au « corps ». Il s'agit là d'un encadrement lointain, représenté par « ILS » dans les discours.

2.2. Les compétences un des piliers de la conduite du changement

A la SNCF on sait faire le changement mais la conduite du changement requiert surtout des compétences humaines (communication, ressources humaines et organisation) et une importante force de proposition, autrement dit un vrai pilote de changement qui soit compétent, c'est-à-dire faisant partie de la SNCF.

Agent de traction : Nous ? On accepte le changement, mais,... mais, ... mais ... qui c'est qui va le mettre en application ? C'est ça la vraie question ... Quelqu'un qui n'est pas de la maison ne réussira jamais.

2.3. Des changements qui remettent en cause des valeurs fortes de l'entreprise

Tous ces acteurs de changement ne visent pas à faire évoluer la SNCF de manière positive. La réaction à ces changements est donc globalement négative parce que des valeurs fortes semblent être remises en cause.

Quelles valeurs fortes ?

C'est tout d'abord le métier même de l'entreprise qui est remis en cause, rendu plus difficile à exercer dans les conditions qui se préparent. Nous avons déjà souligné le référentiel de la gestion qui s'oppose à la production, à la technique, au certain. Pourtant les chiffres, ce n'est pas sérieux, on leur fait dire ce que l'on veut ... Ces évolutions pourraient même aller jusqu'à une remise en cause de la sécurité, et l'exemple anglais est là encore sollicité pour le démontrer (baisse des moyens, des effectifs, etc.).

Agent de la traction : pour la « fonction » il y a moins de conducteurs et plus de gestionnaires

Agent de l'équipement : les chefs sont surtout tracassés par le rendement ... un simple tire-fond est comptabilisé maintenant, c'est la gestion ; il y a maintenant des matériels que l'on n'a qu'au goutte-à-goutte. ... tout est économisé maintenant, les matériaux, je pense que ce sera sûrement pire

Moi je dirais que les chiffres, on leur fait dire ce que l'on veut. Je veux dire que tout ce que l'on entend, c'est de dire que la SNCF n'est pas rentable ... Au chemin de fer, grâce à l'argent qui rentre, on entretient les infrastructures, alors il faut comparer ce qui est comparable.

Alors que les métiers sont uniques et différents, les évolutions pourraient banaliser ce qui est fait, tout serait uniformisé, standardisé, n'exigeant plus de l'opérateur son initiative et son autonomie, son appréciation du terrain que lui seul connaît.

Agent de maîtrise du matériel : les électriciens cela avait de la noblesse qui se perd

Agent de maîtrise mouvement : ils essaient d'uniformiser pour avoir tous le même logiciel : on aura moins à réfléchir

Dans l'exercice du métier de certitude, les évolutions vont remettre un élément fondamental qui est la disponibilité de moyens en quantité suffisante pour pouvoir « réellement » travailler. Travailler en situation de rareté ce n'est plus travailler. Travailler en situation de pénurie de moyens, de saturation des matériels ou de l'infrastructure, ce n'est plus réellement du travail non plus.

Agent traction : il y a des retards parce qu'ils manquent de moyens

Agent de maîtrise commercial train : on ne prend pas en compte les problèmes de moyens à la SNCF, c'est l'organisation qui ne suit pas

Cadre de l'équipement : les gens savent que l'on va vers de moins en moins de personnel

Ce manque de moyens est un affront fait à l'exercice même du métier de cheminot. Ainsi les évolutions actuelles vont dans le sens de la baisse : baisse du niveau des personnels pour lesquels on ne fait plus les mêmes efforts de formation et de gestion, baisse de moyens en personnel puisque tout irait dans le sens de la réduction, baisse des plans de charge puisque la SNCF fait de moins en moins de choses elle-même pour les confier à des intervenants moins compétents.

Agent de maîtrise traction : il y a des tas de choses que l'on ne fait plus à la SNCF : tailler des arbres, faire de la peinture, etc.

Agent de maîtrise matériel : on nous a assuré que l'on aurait de la charge de travail en fonction de l'évolution naturelle des effectifs mais après ?

Baisse également de la qualité du fonctionnement du système social puisque l'encadrement ne correspond plus aux critères traditionnels de ce que devrait être l'encadrement.

Agent de maîtrise mouvement : les gens qui remplacent ont de moins en moins d'expérience, ils ne connaissent pas le terrain

Cadre de l'équipement : la hiérarchie, ce sont plus des gestionnaires, des animateurs mais avec peu de conscience des métiers

Agent de l'équipement : avant les chefs ils venaient du bas de l'échelle comme moi : maintenant ils ne connaissent pas les difficultés d'ouvriers comme nous à la base... les chefs sont surtout tracassés par le rendement

Ensuite, l'univers de certitude devient plus flou. Des examens sont supprimés, les corps sociaux ne paraissent plus être aussi clairement distingués, les systèmes de sanction, de promotion, de responsabilité paraissent moins clairs qu'auparavant et les velléités de changement d'organisation participent de ce caractère flou du mode actuel de travail. On dit donc ne pas percevoir le sens de ces évolutions d'autant plus qu'avec le temps, on en a vu tellement.

Agent de maîtrise activités transverses : les gens avaient l'habitude de faire le métier qu'ils avaient appris, tel qu'ils l'avaient appris ... avant on recrutait plus par concours, c'était clair, carré

Agent de maîtrise matériel : le grand changement c'est la suppression des examens

Agent du mouvement : maintenant on est quasiment responsables du travail des autres ; avant on savait exactement de quoi on était responsable

2.4. Des évolutions menaçantes : quelles menaces ?

Toutes les évolutions sont donc menaçantes même si elles ne se feront pas sentir tout de suite mais dans le moyen terme : 5-10 ans. Ce constat revient très souvent. Il peut signifier deux choses en termes de culture. D'une part c'est la confirmation que le changement ne me concerne pas vraiment puisque dans 5 ou 10 ans le répondant ne sera peut-être plus là, ou proche de la retraite, ou dans une autre fonction encore plus stable. D'autre part, c'est le signe que quand on est au chemin de fer, on connaît ce métier que des étrangers veulent réguler ; on le connaît mieux que ces intervenants extérieurs qui ne peuvent voir les conséquences réelles de leurs changements. C'est alors une autre illustration de la culture de « position haute » de la SNCF, quand on sait à propos du métier ce que les autres ne peuvent pas connaître.

Agent de maîtrise matériel : on est encore optimiste pour les 5-10 années à venir mais après

Agent de maîtrise mouvement : ça bouge mais on ne voit pas trop la finalité

Très clairement, c'est le « corps », cette image non personnelle de l'entreprise (on devrait dire : à la fois personnifiée et non personnalisée), qui est menacé en réalité. Ces évolutions veulent le

séparer, le désintégrer. Le terme de « séparation » revient très souvent tout comme celui d'« éclatement » (d'où les réassurances fortes de la Direction Générale sur le maintien de l'unicité). D'aucuns reconnaissent que de nombreuses évolutions peuvent être bonnes pour les autres, les clients, les régions, etc. mais pas pour les cheminots : le bonheur des utilisateurs ne ferait pas celui de la SNCF !

Agent commercial voyageur : la nouvelle structure, cela a séparé le personnel

Agent commercial train : la séparation des activités, cela fait peur

Agent fret : ce sera l'éclatement de la SNCF en général

Plus encore les cheminots vont se « faire avoir » dans ces évolutions. La privatisation risque de les déposséder de ce qui marche le mieux en leur laissant le plus difficile. Cette crainte va même jusqu'à celle du complot (voir infra). Pour atteindre la SNCF, les acteurs extérieurs sont maintenant plus adroits (c'est la perception de la situation actuelle comparée à celle de 95 où on reconnaît avoir eu à l'époque le soutien de l'opinion publique et bénéficié d'une manière brutale du gouvernement de l'époque qui ne s'y reprendrait plus pareil).

Agent activités transverses : le plus juteux sera privatisé, cela ne me plaît pas du tout

Cadre équipement : on aurait pu faire l'évolution de RFF tout seuls : on essaie de résister mais avec des failles, comme RFF par exemple

Cette dépossession peut prendre différentes formes comme la reprise d'activités de la SNCF par des entreprises extérieures, l'exercice de la hiérarchie par des profils qui n'en ont pas la légitimité, l'intrusion de nouvelles catégories de personnel qui n'apprécient pas vraiment le « corps » dans lequel ils entrent par hasard.

Agent commercial train : il ne faut pas profiter que ça aille bien, pour privatiser pour leur économie

Ces menaces sont évidemment compensées par une capacité de ce « corps » à résister. L'inertie est reconnue, comprise.

Agent de la traction : c'est lourd de faire évoluer les choses chez nous, il y a des blocages

Agent du mouvement : dans les cinq ans il va y avoir des grèves.

2.5. Mais le changement on sait faire

L'inertie, pour les cheminots est liée à ces intrusions non pertinentes de l'extérieur pour remettre en cause ce qui fait le chemin de fer.

Elle est également liée à cette certitude que la SNCF est immortelle. On aura toujours besoin du train, et même plus que jamais. La SNCF a toujours existé, et elle existera toujours. Sa mission dépasse le transport, c'est l'aménagement du territoire, la mise en relation des régions. Le cours de l'histoire ne montre-t-il pas ce besoin et cette nécessité ?

Agent de maîtrise équipement : ça y est les hommes politiques commencent à comprendre : l'avenir c'est les camions sur les trains

Agent matériel : avec ces problèmes de pollution, la SNCF c'est l'avenir Agent commercial train : l'avenir va être difficile mais je vois toujours la SNCF exister

Elle a d'ailleurs montré dans le passé récent comment elle pouvait très bien, non seulement s'adapter mais anticiper les besoins de la population. Les succès répétés du TGV (avec le récent Méditerranée) en sont la meilleure preuve. On affirme même que les gens doivent bien s'en apercevoir, ou devraient bien s'en apercevoir un jour. La SNCF aurait ainsi changé d'image (comme les médias ne le montrent pas) mais le public ne l'admet pas encore. C'est cette image de performance technique qui se serait développée et de compétence en général, et celle-ci finira bien par être reconnue un jour.

Agent commercial voyageur : c'est impressionnant l'évolution que nous avons suivie et réussie Agent de l'équipement : les gares rénovées ont changé l'image de la SNCF

Même dans ses modes de fonctionnement, la SNCF aurait changé en développant plus qu'avant le relationnel, la communication, la considération des personnes.

Cadre mouvement : les relations sont plus conviviales aujourd'hui Agent fret : dans le temps, on ne se tutoyait pas, on ne discutait pas, on faisait ce que l'on nous disait

Agent commercial train : le métier a évolué dans le relationnel avec les gens ; on est un peu plus pris en considération, on s'est aperçu que nous étions un maillon important

Cadre traction : les relations hiérarchiques, c'était plus autoritaire

3. Analyse de la composante « Extérieur »

La manière dont on appréhende sa position vis-à-vis de l'extérieur est toujours un lieu important de références culturelles. L'entreprise est un milieu social en interaction obligatoire et permanente avec son environnement et la conception qu'il s'en fait détermine certaines actions, certaines réactions.

L'extérieur, à la SNCF, n'est cependant pas limité à ce qui est en dehors des frontières de l'entreprise. A la SNCF, l'environnement commence aux frontières de son secteur, de son unité, de son métier. On s'identifie en opposition et en différence avec les autres secteurs et métiers de l'entreprise et la réaction vis-à-vis de ces autres lieux de l'entreprise n'est souvent, dans les termes, pas différente de la perception de l'environnement de l'entreprise proprement dit. On ne connaît souvent pas plus ce que font les autres domaines d'activité de l'entreprise que ce qu'on imagine l'extérieur pour, ou plutôt contre, la SNCF. La présence du « ILS » est à ce sujet assez récurrente et frappante.

Agent de l'équipement : le TGV, ils ont de l'argent, ils vivent dans l'opulence

Les références générées par l'extérieur peuvent s'organiser en quatre thèmes :

3.1. On est COUPÉ de l'extérieur

On est coupé de l'extérieur parce qu'il existe une barrière infranchissable qui ne permet pas à l'extérieur de comprendre la SNCF. La SNCF est un monde en soi, à part des autres, complexe, qui ne se laisse découvrir que progressivement à ceux qui y sont.

Agent commercial voyageur : ce qui est drôle, c'est que les clients qui attendent ne se rendent même pas compte de notre stress

Si l'extérieur ne comprend pas la SNCF, ce n'est donc pas de sa faute : on voit circuler les trains mais on ne peut imaginer la complexité de cette activité, la multiplicité des acteurs et des

compétences qui sont nécessaires pour que tout cela fonctionne. Bien entendu si les personnes venaient voir, si on leur expliquait, ils ne pourraient que comprendre et se rendre compte de cette qualité.

Agent du mouvement : quand on est extérieur on ne se rend pas compte de tout ce qu'il faut faire pour faire rouler les trains.

Agent de maîtrise matériel : 98% des clients ne pensent pas à la maintenance ; quand on a fait une opération portes-ouvertes les gens ne croyaient pas ce que l'on faisait

Cette difficulté de comprendre est alors l'explication de la mauvaise image que l'on reconnaît avoir à l'extérieur. C'est une image négative touchant aux conflits sociaux nombreux, aux retards, au manque d'information. C'est aussi une mauvaise image qui touche les cheminots eux-mêmes qui auraient beaucoup d'avantages, qui seraient « fainéants ». Cette image n'est pas uniquement négative, elle semble aussi être générale, indifférenciée, véhiculée par les médias, donc superficielle. Quand on critique la SNCF, cela manque généralement de fond et de contenu...

Agent de l'équipement : les grèves, les gens ne connaissent pas les problèmes de l'intérieur

Agent traction : les roulants seigneurs du rail ? Ils n'ont qu'à y venir ... la mauvaise image vient des grèves

Cette image semble alors reçue avec beaucoup de fatalisme, avec peu de réaction, comme si elle était tellement éloignée de la réalité qu'elle ne méritait même pas d'être entendue, tellement exagérée qu'elle s'en trouve insignifiante. Une autre hypothèse peut également être formulée : ce que l'on critique à la SNCF me concerne finalement assez peu, cela touche à des problèmes, des phénomènes dont je ne me sens pas vraiment responsable.

Agent fret : ils croient que l'on est toujours en grève mais c'est parce qu'ils ne réfléchissent pas

Agent de maîtrise mouvement : la réaction des autres vis-à-vis de la SNCF c'est toujours pareil

Cadre traction : je ne parle pas de la SNCF à l'extérieur, je peux simplement répondre à certaines questions

Si l'extérieur a cette image négative de la SNCF, c'est aussi parce qu'il est jaloux de la SNCF. A l'extérieur on ne réfléchit pas, on ne cherche pas à connaître, à comprendre et à accepter la SNCF telle qu'elle est. On ne peut donc en vouloir à cette entreprise que par jalousie, par envie secrète d'y appartenir aussi.

Agent du mouvement : ils ont la même image de la SNCF mais quand je leur dis mon boulot, ils ne veulent pas y venir

Agent fret : ils parlent toujours des grèves parce qu'ils ne réfléchissent pas, ... ils sont jaloux, parce que j'ai du temps libre, cela les dérange

Quoi qu'il en soit, l'extérieur, souvent perçu à travers l'image donnée par les médias, ou véhiculée par des personnes de connaissance qui ne font que répéter ces mêmes médias, n'est pas directement en contact avec la plupart des agents : les relations concrètes avec l'extérieur restent l'apanage de quelques fonctions de l'entreprise, mais, surtout, des chefs, de la hiérarchie. On n'est donc pas vraiment en contact avec l'extérieur.

Agent équipement : pas de relations avec l'extérieur, je suis vraiment petit dans la maison

Agent de maîtrise traction : on ne voit jamais personne de l'extérieur

Agent de maîtrise traction : on n'a des rapports qu'avec l'exploitation

3.2. On est VICTIME de l'extérieur

Coupée de l'extérieur par des frontières difficilement franchissables, la SNCF se vit comme victime de l'extérieur. Elle est menacée, les autres cherchent à l'atteindre. Alors que son activité est de procurer à l'extérieur un service de qualité, alors qu'elle seule connaît le chemin de fer, promis d'ailleurs à un brillant avenir, différents acteurs cherchent à modifier cet état de fait, d'où un fort sentiment d'injustice, d'incompréhension, de révolte parfois.

Ces menaces viennent de différents lieux, on pourrait même dire de partout.

L'Etat tout d'abord est responsable de ce qu'il advient à la SNCF. C'est le responsable des moyens dont dispose ou ne dispose pas l'entreprise ; c'est aussi à lui de prendre ses responsabilités pour que des règles la protègent. Certains voient même les élections présidentielles avoir des conséquences.

Agent traction : on se demande ce qui va se passer avec les présidentielles : on sent bien que l'on est visé

Agent traction : si on ne fait pas bien, c'est une volonté politique de l'Etat

Les régions apportent certes des moyens bienvenus mais elles n'aiment pas vraiment le chemin de fer et n'y connaissent pas grand-chose : elles veulent faire des gares parce que « cela fait joli » ; quelques personnes seulement remarquent que les régions risquent de réclamer de plus en plus à l'avenir.

Agent de maîtrise de l'équipement : ici la région n'en a rien à faire du chemin de fer, alors ça décline ... les gares nouvelles, on veut que cela soit beau, pour faire plaisir aux régions ... les politiques des régions, ils n'y connaissent rien au train

Agent de maîtrise commercial train : la région va nous imposer la qualité

Cadre traction : on ne pourra plus se permettre n'importe quoi avec les régions puisqu'elles financent
Le rôle de l'Europe n'est pas clairement vu mais on sent bien que cela va créer des contraintes supplémentaires.

Agent traction : l'Europe croit que la libéralisation va être la solution du fret ...

Agent fret : on est obligé d'y passer avec l'Europe mais on est dépassé

La SNCF subit de plein fouet les évolutions et les difficultés de la société civile : comme elle est ouverte, elle devient victime du défoulement des personnes, de leurs agressions, de leur colère, comme si elle devenait une sorte de bouc émissaire.

Les médias ne font d'ailleurs qu'exacerber ces difficultés et cette mauvaise image : ils communiquent toujours contre l'entreprise en ne lui infligeant pas le même traitement qu'aux autres modes de transport, aérien ou routier. Ce sont eux qui façonnent l'image de la SNCF dans le public, même d'ailleurs auprès de certains publics peu suspects d'être défavorables à l'entreprise, comme les cheminots retraités par exemple.

Agent traction : on montre toujours la SNCF de manière négative

Agent commercial voyageur : les médias jouent un rôle très important

Agent commercial train, agent de l'équipement : les gens nous redisent ce que disent les médias

Parmi ce public, le client tient une place particulière. Il est de plus en plus exigeant, il n'apporte pas de reconnaissance et ne dit jamais que le service est bon, il veut savoir, il respecte moins. Cette attitude des clients est considérée comme d'autant plus injuste qu'il apparaît à tous que l'entreprise fait de plus en plus pour eux. Le client devient alors le modèle même de cette ingratitude de l'environnement par rapport à tout ce que réalise l'entreprise.

Agent commercial voyageur : les gens souvent se défoulent

Agent commercial train : les gens râlent, cela leur fait passer le temps

Agent commercial train : les gens ont pris l'habitude que tout leur est dû

Agent de maîtrise fret : si on propose un prix intéressant à Danone, il ne dira jamais que c'est bon ... il ne faut pas non plus se laisser envahir par le client

Ces menaces sont, somme toute, assez imprécises. De là l'idée que les relations de l'extérieur vis-à-vis de la SNCF tiennent peut-être du complot. On retrouve souvent l'idée que derrière des évolutions (pas forcément négatives) il doit se passer quelque chose que l'on ne sait pas, que l'on ne peut maîtriser mais qui ne doit pas être favorable à l'entreprise.

Agent commercial train : on a même trop de monde en ce moment (clients), je ne sais pas si c'est pas un calcul de la direction

Agent fret : ce qui m'inquiète c'est ces services qui auraient été scindés : il y a des bruits comme quoi on formerait des mécaniciens hors SNCF, achetés par Vivendi

Que risque-t-on de subir ?

De manière générale, l'extérieur est l'origine de la plupart des problèmes que l'on rencontre. Ce sont les aléas non prévisibles qui dérangent le cours normal de l'activité, ce sont les interventions des clients, les irruptions de la société civile, les manquements de telle ou telle autre fonction qui perturbent le travail.

Le contenu de ces menaces a déjà été exprimé en parlant des évolutions. Il est toutefois nécessaire d'ajouter quelques menaces plus précises liées à l'extérieur.

La SNCF craint d'être abandonnée. Abandon de l'Etat dans le jeu européen et le développement de la concurrence, abandon de l'opinion publique qui ne lui est plus aussi favorable qu'elle l'était en 1995, abandon au privé puisque ce serait un bon moyen pour l'extérieur (l'Etat) de remplir ses obligations vis-à-vis de l'entreprise.

Agent traction : on va vers le privé, personne ne viendra s'occuper du sort de la SNCF

La SNCF craint la pression qui veut lui en demander trop par rapport aux moyens dont elle dispose (ou aux moyens qu'on est prêt à lui donner)

Agent de mouvement : les retards c'est lamentable, ils veulent trop en faire avec les moyens qu'ils nous donnent

Cadre fret : nos problèmes avec les clients, c'est que l'on manque de moyens

3.3. On est MIEUX que les autres

Il existe peu de doutes sur les qualités intrinsèques de la SNCF vis-à-vis des autres modes de transport, vis-à-vis de ceux qui veulent lui imposer des façons de travailler, vis-à-vis des autres compagnies de chemins de fer de par le monde ou vis-à-vis de ses partenaires extérieurs comme les entreprises avec lesquelles elle travaille, par exemple.

Agent commercial voyageur : la chance que l'on a c'est que nous sommes performants à la SNCF

Cadre fret : il faut savoir dire que l'on est la meilleure entreprise au monde au niveau ferroviaire, une des meilleures

Nous nous trouvons ainsi devant un paradoxe entre ce fort sentiment de qualité et une connaissance somme toute limitée de ce qui se passe réellement à l'extérieur : certains pouvant aller jusqu'à dire qu'ils ne connaissent pas les autres compagnies mais s'estiment meilleurs...

Agent de maîtrise fret : on ne connaît pas la concurrence mais on sait bien que sur un train entier on est compétitifs

Agent traction : les étrangers, je ne suis pas sûr que ce soit aussi solide, les Allemands sont-ils aussi compétents ? ... je ne connais pas les autres ays mais ils doivent être moins bons

La SNCF est certaine de sa performance. Ses relations avec des entreprises extérieures ne font que le lui confirmer. Ces entreprises extérieures sont d'une part considérées comme moins performantes et d'autre part, on les voit prendre de plus en plus de poids et récupérer les activités traditionnelles de la SNCF. D'où le sentiment difficilement admissible que d'autres entreprises acquièrent une compétence dont seule la SNCF pouvait disposer.

Agent de maîtrise matériel : c'est le privé qui nettoie les machines, à l'extérieur mais pas à l'intérieur ... Alstom n'est pas encore capable de maintenir nos machines...

Agent de maîtrise équipement : nous sommes tributaires des entreprises privées qui travaillent pour nous : elles sont capables de faire un volume de travail que la SNCF ne peut plus faire ... ça se passe mal avec les employés de ces entreprises, ils rendent la voie deux heures en retard et cela ne les gêne pas...un cheminot a une conscience professionnelle alors que le gars de l'entreprise privée il s'en fout...à force de tout donner aux entreprises, elles savent mieux faire que nous.

La SNCF n'a de plus rien à voir avec une entreprise normale. En termes de vie au travail, de statuts, de relations entre les personnes, de possibilités, de mode de fonctionnement, l'entreprise SNCF est différente de toute une autre entreprise. Cette attitude est assez ambivalente puisque l'appréciation de l'efficacité et de la performance des entreprises suscite des appréciations divergentes : tantôt on dit que ce qui se passe d'insatisfaisant à la SNCF ne pourrait jamais se passer dans le « privé », et tantôt on décrit le privé comme un monde sans foi ni loi, bien en retard sur les modes de travail qu'a réussi à mettre en œuvre la SNCF.

Cadre mouvement : l'entreprise m'a donné des possibilités, ailleurs j'étais grillé

Agent fret : dans le privé, il y a le chef et les exécutants

Agent de l'équipement : tu prends une équipe avec les meilleurs, on me dit qu'est-ce que tu fais des autres, il y en a pourtant qui ne feraient pas une heure dans une entreprise

Agent commercial train : il m'est arrivé de regarder dans le privé et de voir qu'ils n'étaient pas forts finalement

3.4. On est OUVERT sur l'extérieur

Ce problème des relations avec l'extérieur est-il réellement un problème ? La SNCF considère qu'elle fait déjà beaucoup, même si ce n'est pas encore reconnu. La SNCF a déjà beaucoup fait en termes d'ouverture, de service des clients, d'ouverture à l'Europe, etc.

Agent de maîtrise du fret : on a même quelqu'un qui est chez Evian, on ne peut pas mieux faire !

On fait d'autant plus que l'on a une certaine conscience de ce que l'extérieur attend de la SNCF. Mais quand on évoque les contacts avec l'extérieur, c'est souvent dans une situation où il s'agit surtout de montrer aux autres, de les convaincre, de leur expliquer : on ne dialogue pas avec l'extérieur, on lui explique.

Agent fret : l'entreprise fait de gros efforts pour ses clients... la SNCF est un baromètre social

Agent activités transverses : on fait des actions en direction des jeunes des quartiers pour qu'ils se rendent compte

On se considère déjà comme un modèle de compagnie de chemins de fer, comme milieu social (la notion de baromètre social). D'ailleurs chacun est prêt à reconnaître que les Français aiment finalement la SNCF.

L'extérieur renvoie d'ailleurs aussi quelques images positives. Elles tiennent essentiellement à la compétence (des agents) et à la qualité de la prestation technique (TGV). Plus globalement, la SNCF se plaît à considérer qu'il existe un lien entre elle et les Français qui reconnaissent son utilité, ses qualités, sa nécessité, qui, plus ou moins la comprennent, comme ils ont compris les conflits de 95.

Agent commercial train : les gens doivent se dire que les gens qui font rouler les trains à une telle allure avec sécurité, c'est que forcément ils sont bons

Agent de l'équipement : la SNCF a une bonne cote avec l'ensemble des français

Tous les Français ne sont pourtant pas à égalité puisque l'on note bien, parmi les clients par exemple, la différence significative entre les abonnés et les occasionnels, ceux qui peuvent comprendre l'entreprise, qui sont de la famille par rapport à ceux qui ne viennent que de temps à autre et n'en font donc pas vraiment partie : les premiers comprennent...

Agent commercial train : on a moins de problèmes avec les abonnés : le voyageur habituel apprécie bien sûr, le problème c'est avec l'occasionnel

Agent de maîtrise commerciale-voyageurs : l'abonné, c'est le vrai client

L'extérieur enfin est aussi une source de solutions aux problèmes que rencontre l'entreprise : c'est de l'extérieur qu'elles doivent venir.

En effet si le public venait voir la SNCF, pour que les cheminots puissent leur expliquer comment cela marche, la plupart des problèmes seraient résolus. Si l'Etat et les régions apportaient les moyens suffisants, tout irait également beaucoup mieux.

Agent de maîtrise mouvement : si les gens de l'extérieur venaient nous voir pour qu'on leur explique comment ça marche, on ferait des choses formidables

Agent fret : il faut que les gens viennent voir, qu'ils puissent comprendre

Cadre matériel : les gens connaissent les évolutions mais pour eux, la solution c'est l'Etat ... c'est à lui de nous donner des fonctionnaires supplémentaires, c'est à l'Etat de passer des règlements qui favorisent la SNCF

Agent de maîtrise mouvement : ici la région n'en a rien à faire du chemin de fer alors cela décline, ..., il va falloir que le gouvernement passe aux actes puisqu'il n'y a plus de sous ; tous les jours, on subit des choses que l'on ne peut redresser tout seuls ... pour le TGV on fait appel à des financements de collectivités locales

3.5. On est plus compétent que les autres

A la SNCF, on est plus compétent que les autres, on augmente en compétences

4. Soi et les autres

Les référentiels classés dans cette rubrique concernent la façon d'être et de vivre ensemble. Qu'est-ce qui fait le lien entre les personnes ? Quelle est la conception opérante des droits et devoirs de l'entreprise vis-à-vis des personnes et des personnes vis-à-vis de l'entreprise ? Cette dimension permet en particulier de clarifier ce que l'on entend par solidarité dans la mesure où ceci est généralement perçu comme un aspect incontournable de la culture cheminote.

4.1. La SNCF « bonne mère »

La SNCF « bonne mère » est bienveillante vis-à-vis des cheminots. La preuve c'est qu'en son sein existe un « esprit » cheminot fortement ressenti aussi bien par les plus anciens que par les nouveaux même si leur faible ancienneté ne leur donne pas (encore) le sentiment d'y appartenir pleinement.

Agent de maîtrise commercial train : Quand on dit cheminot, cela veut dire quelque chose, l'esprit cheminot, c'est l'esprit solidaire

Non, il est vrai qu'actuellement, entrer à la SNCF, ce n'est pas mal

Elle procure de bonnes conditions de vie, certes toujours améliorables mais le plus souvent considérées comme supérieures en sécurité à ce qui se passe à l'extérieur. On peut s'y développer, saisir des opportunités, mener des carrières que l'on n'aurait pu conduire ailleurs. On y forme les personnes, on les laisse choisir, on jalonne pour elles un parcours qui les conduit jusqu'à une retraite qui est un élément incontournable du « contrat » passé avec l'entreprise.

L'avenir, c'est vrai qu'il n'est pas rose, on supprime de plus en plus, il y a de moins en moins de travail, j'espère que cela va revenir ; moi personnellement j'ai atteint mon but, je suis content d'être où j'en suis, j'estime que sans rien dans les mains, j'ai bien travaillé ... oui, j'espère que cela va encore durer huit ans...

Peut-être aussi la possibilité d'avoir pu trouver une place socialement, une place intéressante, d'avoir pu m'élever socialement ; si j'étais resté comme au départ, je n'avais pas beaucoup d'avenir. C'est une entreprise qui m'a donné des possibilités alors que je n'avais aucun examen. Ailleurs j'étais grillé. De toute façon, ailleurs, sans diplôme, on est rien, il n'y a pas de mystère.

Cette « bonne mère » permet à chacun de se développer mais sur un fond de valeurs égalitaires : c'est quand elle peut être suspectée de manque d'égalité que les langues se délient pour critiquer tel ou tel événement considéré comme une injustice avérée.

Agent de l'équipement : les gens qui veulent partir, c'est à cause de l'iniquité

Agent de maîtrise commercial train : des administratifs passent cadre plus vite que moi au commercial alors que l'on dit que le commercial est important

Elle est ouverte, vis-à-vis de l'extérieur comme vis-à-vis de ceux qui s'y intègrent : on trouve de tout à la SNCF, on doit pouvoir accepter tout le monde à partir du moment où on se plie aux conditions de savoir et d'expérience de terrain qui scellent l'appartenance à la maison. D'ailleurs les gens qui viennent de l'extérieur reconnaissent en quoi elle en est si différente.

Agent commercial voyageur : ceux qui ont connu le privé, ils sont heureux d'intégrer la SNCF

Agent commercial train : les jeunes trouvent que c'est mieux ici que dans le privé, point de vue salaire, sécurité

Comme « bonne mère », elle subit beaucoup de récriminations, elle est chargée de tous les maux : quand quelque chose ne va pas en interne, on ne le reproche pas aux autres membres, aux personnes, mais au « système », à cette image désincarnée de l'entreprise qui se trouve responsable.

Agent de l'équipement : c'est une entreprise où l'on rencontre de tout : j'ai même vu un gars qui n'a pas quitté sa piaule de 9 m² pendant 35 ans

Cadre activités transverses : quand on fait une remarque les gens le prennent personnellement alors que ce n'est pas la personne que je vise mais l'établissement

Cadre mouvement : ce ne sont pas les conducteurs que je juge, c'est le système ; il y en a qui n'ont rien à faire chez nous

Mais comme vis-à-vis de toute famille que l'on aime bien, on récrimine, on « râle » mais on y est très attaché.

Cadre commercial train : ils gueulent mais derrière, ils aiment leur entreprise

Agent activités transverses : on critique et on râle mais on veut y faire entrer ses enfants

S'il y a des cheminots qui sont chez nous, c'est parce qu'ils sont relativement heureux, même s'ils sont revendicatifs par ailleurs

4.2. Une bonne qualité de relation

Etre ensemble, c'est avant tout développer des relations de qualité entre les personnes, même si ce point doit être immédiatement nuancé par le fait que l'on vit surtout dans un monde très limité d'une équipe, d'un métier (voir infra).

Tout d'abord on est bien accueilli à la SNCF : comme dans toute culture industrielle, on aime voir arriver du monde car c'est le signe que l'entreprise marche ; il n'y a rien de plus difficile à supporter que des effectifs qui diminuent même si les personnes reconnaissent les baisses d'activité...

Cadre de l'équipement : j'ai trouvé à la SNCF un accueil chaleureux, le souci des gens, bien différent de ce que j'avais connu à l'Education National :

Cadre mouvement : ce qui m'a plus c'est l'accueil, la façon qu'on avait de vivre ensemble, tout le monde se rendait service

Agent commercial voyageur : quand on entre ici, on est bien accueilli

Dans les rapports quotidiens, on travaille peu ensemble mais on s'entraide, on se donne des coups de main, qui pourront se prolonger en dehors du travail. Il faut dire que le travail peut aussi exiger ces relations parce que le travail solitaire crée le besoin de parler : beaucoup soulignent l'importance de cette possibilité de parler ensemble, de se raconter les événements du travail, de décider ensemble parfois comment on va appliquer telle ou telle règle, etc.

Agent matériel : la solidarité, c'est l'entraide quand on a besoin d'un coup de main

Agent commercial train : j'aime bien passer mes connaissances, pas pour qu'ils travaillent bien mais pour qu'ils puissent mieux travailler suivant des principes justes

Agent de maîtrise mouvement : on discute pas mal ensemble, surtout la nuit, il y a des gens qui vous racontent leur vie

Les « encadrants » ne font que renforcer cette idée quand ils privilégient dans leur rôle leur activité de discussion, d'explication, de communication, d'information.

Agent de maîtrise commercial train : on a une mission essentielle de faire passer les messages aux agents

Cadre mouvement : je monte discuter avec les gars, cela fait partie du management, c'est faire passer des messages ... le principal c'est d'être un relais entre la direction et le terrain, notre rôle c'est d'expliquer aux gens

Agent de maîtrise commercial train : le métier de management, c'est de pousser à travailler, accompagner, former, prendre en charge les problèmes de gestion afin qu'ils se sentent bien dans leur métier ; c'est un métier de communication, il faut leur expliquer, montrer aux gens que vous savez faire ce qu'ils font, ... si on avait un boulot de commande en plus, je ne sais pas comment on ferait...

4.3. Un « corps » à défendre

L'image du « corps » social est assez forte. Elle a donné l'expression d'"esprit de corps" qui a franchi les frontières nationales pour être même réutilisée par les Anglo-saxons quand ils

veulent parler de ce lien immatériel, entre les personnes d'une même institution, fait de multiples obligations réciproques.

Le « corps » traduit bien l'image d'une institution avec une forte unité, bien séparée du monde extérieur. Mais l'image est pleinement utile si l'on comprend les relations que l'on entretient avec lui.

*Avec la SNCF, il s'agit surtout d'un corps à défendre. On le défend vis-à-vis de l'extérieur quand la SNCF est (injustement) critiquée ; on le défend quand il y a un problème : là on prend des initiatives, on sait que ce problème aurait pu arriver à n'importe qui ; on le défend quand il y a menace sur les causes même d'existence de ce corps, quand il s'agit d'aider tel ou tel cheminot ou proche de cheminot qui est dans le besoin (quêtes, collectes, etc.).
Cadre activités transverses : on se serre les coudes parce que l'on défend les mêmes intérêts, tous ceux qui ne comprennent pas il faut leur faire comprendre*

Cadre équipement : quand il y a un pépin, les gens se bougent, ils prennent de l'initiative, ils se serrent les coudes en cas de crise

Parmi les menaces, la plus importante est sans doute celle qui concerne l'existence même du contrat social (statut, retraite). C'est dans cette optique que sont expliquées les grèves. On fait grève dans son domaine parce que l'on a des problèmes, on fait grève pour de grandes causes quand les fondements mêmes du contrat social sont perçus comme remises en cause (conflit de 95 pour les retraites) mais on ne fait pas grève par solidarité pour un autre métier ou une autre catégorie de personnel.

Agent de maîtrise activités transverses : la solidarité est liée au statut, à la protection sociale

Agent fret : les acquis, les anciens se sont battus pour, il faut les garder

Agent commercial train : même s'ils ne se connaissent pas, les cheminots sont solidaires dès l'instant que l'on va chercher une certaine sensibilité, le statut, la retraite ... je dis aux jeunes que je forme qu'il va falloir qu'ils soient plus solidaires

Agent matériel : ils font grève pour leurs trucs et on fait grève pour les nôtres ; eux ils ne nous défendent pas, je ne vois pas pourquoi je les soutiendrais

4.4. Un « être ensemble » par différence

Pour mieux comprendre cette solidarité très particulière et « limitée » il est utile de préciser une fois de plus que l'on se définit beaucoup par différence à la SNCF.

Cette solidarité s'exerce en dehors du travail normal puisque l'on travaille seul. Nombreuses sont les citations indiquant que l'on est cloisonné, que l'on travaille à côté des autres équipes plutôt qu'avec elles. L'expérience du travail est souvent solitaire et ce, pas seulement pour les personnels roulants. Les gens considèrent que leur activité est « à part », déconnectée du reste.

Agent de maîtrise mouvement : les services sont cloisonnés, on n'a pas l'impression d'être dans la même entreprise

Agent équipement : je reproche à la SNCF que chaque service soit trop fermé, c'est trop cloisonné, on devrait faire passer les gens dans tous les corps de métier

Agent commercial train : on se plaît à dire que l'on est à part

Agent de maîtrise équipement : maintenant vous vous retrouvez de plus en plus seul avec votre problème, tout le monde s'en fout

On est, de toute manière, très différent des autres. On ne saurait citer tous les modes de distinction entre les catégories de personnes. Des différences de métier, avec les nobles et non nobles, ceux qui sont reconnus et ceux qui ne le sont pas, ceux qui ont des privilèges et les autres, etc. Il existe aussi des différences entre jeunes et vieux, ou plutôt entre anciens et récents. Il existe des différences entre les régions, les établissements, le siège et le terrain, etc.

Pour illustrer cela, un répondant nous indiquera que les pots se font avant tout entre personnes de la même équipe avant d'inviter, éventuellement, des copains d'à côté.

Agent de maîtrise matériel : on n'invite pas n'importe qui à un pot, d'abord l'équipe puis les copains mais pas les autres équipes d'à côté

Agent équipement : les autres ne nous apprécient pas vraiment, les mécanos ressentent que l'on fait le travail le mieux possible donc ils se sentent en sécurité, le transport ils ne nous aiment pas parce qu'on leur demande la voie

Agent commercial voyageur : je vais être un peu dur avec les mécanos, c'est les dieux de la SNCF, il faudrait qu'ils pensent que derrière il y a du monde

Agent fret : j'essaie d'avoir de bonnes relations avec tout le monde mais avec les roulants ce n'est pas facile, ils ont parfois les nerfs à vif et nous aussi ... les roulants c'est une classe à part, il y a toujours des clans, cela ne marche pas ensemble, ... les roulants c'est les barons du rail, les voyageurs sont bien nippés, nous l'exploitation, c'est le bleu de travail, ... les roulants c'est des gars qui sont supérieurs à nous, des Messieurs

4.5. L'arrangement

En fin de compte, à la SNCF, on décide par soi-même. On a choisi une voie, on a décidé ou pas de passer les examens, on s'est arrangé pour avoir un poste qui corresponde à ses désirs mais aussi à ses équilibres de vie personnels.

Agent matériel : je m'arrange avec les collègues, c'est un métier où l'on arrive à s'entendre

Agent mouvement : on s'entraide quand le collègue n'est pas là pour faire à sa place et il fera la même chose pour nous une autre fois

Agent de maîtrise matériel : je me démerde avec les gens pour le dépannage, vous avez intérêt à avoir une équipe soudée, on sait à qui il faut demander ou pas

Ainsi, la solidarité est quelque chose de fortement vécue quand il s'agit du contrat « filial » vis-à-vis de la « bonne mère ». Il y a moins de solidarité dans le quotidien entre des métiers et des postes fortement séparés qui ne se soudent qu'en cas de gros problème ou de coup dur.

5. La question du management

La question du management doit être posée. Quels sont les référentiels culturels liés à l'exercice de cette fonction ? Il existe une double pertinence à cette question. D'une part, la conception assez solitaire du métier et des parcours au sein de l'entreprise pose la question de la relation à l'autorité ; d'autre part, le management est un domaine où l'entreprise a essayé de changer en profondeur ces dernières années. Enfin, il est banal de rappeler que la relation à la hiérarchie constitue dans toute institution un élément important de la vie quotidienne et de l'exercice de ses missions.

La position hiérarchique n'est pas à la SNCF une donnée simple. Il est frappant de noter que tous les répondants ont de la difficulté, ou du moins un manque de clarté à définir leur position exacte dans une ligne hiérarchique où se mélangent les substantifs, les acronymes, les distinctions entre commande et proximité, etc. Il n'est jamais facile de repérer le nombre exact de niveaux hiérarchiques, de savoir qui peut décider quoi sur la situation de l'agent et l'on note

même parfois des incohérences entre les répondants. Toutefois cette complexité n'est pas mal ressentie, on semble même s'en accommoder.

5.1. La hiérarchie, un autre monde

La hiérarchie apparaît comme un autre monde dont on ne sait pas trop ce qu'elle fait et dont on questionne l'utilité. En a-t-on vraiment besoin ? On connaît son métier, on sait ce que l'on doit faire et la hiérarchie a certainement d'autres choses à faire (gestion, reporting, etc.) qui ne concernent pas vraiment les agents.

Agent traction : à la traction, on ne craint pas la hiérarchie, les autres ont tendance à l'accepter ... la hiérarchie, on se demande à quoi ils servent, quand on voit les problèmes de manque de matériel ... la hiérarchie, c'est à partir du directeur d'établissement, ceux qui peuvent peser sur nos conditions de vie en dessous, ils subissent aussi

Agent activités transverses : le cadre n'a pas besoin de nous fixer des objectifs, il sait que les gens travaillent bien

Agent commercial voyageur : on connaît le boulot, on n'a pas besoin de chef

On en a d'autant moins besoin que l'on décide souvent par soi-même ce que l'on doit faire ; du moins on valorise très fortement cet aspect du travail, où l'on a suffisamment de compétences pour décider soi-même de ce que l'on doit faire. Là encore, il y a tellement d'arrangements possibles permettant de réguler le travail : on négocie, on s'explique, on discute, on s'arrange si bien que le travail se régule tout seul sans besoin d'intervention particulière.

Agent de maîtrise fret : mon patron prend une décision avec laquelle je ne suis pas forcément d'accord, je lui dis mais s'il la prend quand même je ne me sens pas responsable des décisions prises si je sais que c'est une erreur

Cadre commercial train : l'agent se met d'accord avec la commande, il y a des arrangements donnant-donnant, cela n'apparaît pas sur la main courante ... il faut argumenter sur tout, tout de suite, ils déballent tout ce qu'ils trouvent débile dans l'entreprise

5.2. Les missions de la hiérarchie

On reconnaît à l'encadrement deux missions. La première consiste à s'occuper des agents, de leurs problèmes. La seconde consiste à faire de la gestion, tout un ensemble de tâches administratives qui ne concernent pas directement les agents. La première de ces missions, pour les agents, en particulier les roulants, est répartie entre la commande et le management de proximité. Il n'est pas toujours aisé de repérer qui fait quoi. La seule chose certaine pour les roulants, c'est que la tâche importante, c'est bien la commande (ses horaires et conditions de travail), les décisions sur les congés et autres problèmes très personnels.

Cadre commercial train : le gars de la commande est plus important pour l'agent que le dirigeant de proximité

Cadre de l'équipement : on a des dirigeants de proximité parce que les chefs avaient trop de travail administratif, il ne peut être sur le terrain et faire tout le travail de reporting ... les dirigeants de proximité vont permettre d'avoir plus de dialogue avec les agents en direct
Agent matériel : le contrôle, les chefs viennent nous voir sinon ils s'occupent des commandes, des congés, de la formation

Au-delà de l'exercice de cette mission, l'encadrement est vu comme initiateur de relations ; il informe, communique, accompagne, il « passe » de l'information : cette expression revient souvent et traduit bien la perception du rôle de la hiérarchie.

Agent de maîtrise activités transverses : la première mission d'un agent de maîtrise c'est de faire passer des messages aussi bien de façon descendante qu'ascendante
Cadre commercial voyageur : il faut être ouvert, leur expliquer, parler
Cadre fret : les collaborateurs savent qu'avec moi la commission sera faite

5.3. La légitimité de la hiérarchie

La première source en est une longue expérience de terrain : le vrai chef a fait du terrain ; il a été un cheminot de base.

Agent commercial train : quand le RET est un ancien du métier, ça va, les autres ne sont aptes qu'à vous noter et à vous interroger
Agent mouvement : le chef a fait cela avant, il connaît le travail, vu qu'il connaît le poste on est bien encadré
Agent commercial voyageur : le terrain devrait être plus important dans les attributions d'un cadre, on leur demande trop d'être des gestionnaires

Sa deuxième source de légitimité, c'est de savoir, d'avoir passé les examens, d'avoir atteint un niveau dont on reconnaît les modes d'accès.

Agent de maîtrise mouvement : la hiérarchie, ils connaissent leur boulot
Agent mouvement : le DPX est impeccable, il connaît son boulot

La troisième source de légitimité, c'est d'apporter quelque chose, de rendre service à l'agent : il doit le comprendre, lui faciliter les questions de congés, de formation.

Agent mouvement : si la hiérarchie ne comprend pas mon point de vue, de n'est même pas la peine de discuter

Agent de maîtrise mouvement : la hiérarchie, ils viennent quand il y a un problème, ils vérifient si les bonnes procédures sont appliquées

Agent traction : la hiérarchie, on va la chercher quand il y a un problème, sinon le hiérarchique va nous épauler, nous informer, il nous transmet la politique de l'établissement, c'est plus un grand frère qu'un hiérarchique, il fait de l'organisation

Agent commercial train : les bons cadres, quand il y a un problème, ils sont là

On lui reconnaît également les tâches de transmission de l'information, de vérification des connaissances de base du poste.

Agent traction : la hiérarchie nous accompagne, il nous parle, regarde si l'on a toujours les bases

En ce qui concerne le relationnel, on voudrait avoir une relation d'égal à égal : avec la hiérarchie : on discute, l'important c'est de ne pas avoir de relations ... hiérarchiques (au sens d'autoritaire). On reconnaît des améliorations en ce domaine mais on veut de l'authenticité : « on ne veut pas des mercis mais de la considération ».

6. Les dimensions transversales

Les principaux traits de culture d'une entreprise concernent au moins trois lieux de références :

Les références liées à la personne, à la manière d'être ensemble dans une organisation, au lien qui unit les membres d'une organisation

Les références liées à son activité, à ce que l'on fait. A la différence d'autres sociétés humaines, l'entreprise a une raison d'être dans l'activité qu'elle est censée produire pour un environnement. Au-delà même du service rendu, il existe donc une conception de cette activité

Les références liées aux rapports à l'extérieur puisque l'entreprise existe en interaction obligée et permanente avec un environnement.

6.1. L' « être ensemble » à la SNCF : la « famille filiale »

Il est assez courant de dire que la SNCF est une grande maison, une « famille ». Ce terme a été cité par quelques répondants mais pas très souvent et quand il l'a été c'est plutôt pour mentionner un passé révolu. Sans doute cette image est-elle plus évidente à l'extérieur de la SNCF, celle-ci préférant l'image de corps.

Pourtant l'image de la famille est riche dans la mesure où

- On y appartient après s'y être fait accepter : on EST cheminot
- On y demeure quoi qu'il advienne
- On fonctionne dans le cadre de relations de réciprocité
- On la défend dès qu'on la sent menacée

L'image de la famille est aussi intéressante dans la mesure où on précise la teneur des rapports que cela suppose. En effet, la notion de famille est faussement clarifiante. Il existe de très nombreuses familles, larges ou réduites, simples ou recomposées. Il existe aussi des types de relations au sein de la famille selon que l'on mette l'accent :

- Sur l'appartenance à une entité qui dépasse les individus, qui est d'un ordre supérieur à ceux-ci, qui les transcende : c'est la famille filiale

OU

- Sur les liens fraternels qui unissent les membres, faits d'obligations réciproques entre les personnes : c'est la famille fraternelle

De manière intéressante, la SNCF paraît être une famille de type filial plutôt que fraternel.

En effet, il s'agit plus ici de l'appartenance à une entité qui dépasse les individus que le lien « fraternel » entre les différents membres de la famille. Cette vision permet sans doute d'éclairer quelques paradoxes apparents entre une grande individualisation malgré une apparence d'entité monolithique, entre un très grand cloisonnement et une capacité de mobilisation dans certaines

situations, entre un respect de quelques valeurs fortes malgré une attitude très individualiste, etc.

La notion de « famille filiale » peut se décliner en trois grandes idées :

- On appartient à une entité, d'un ordre supérieur
- Il existe des droits et devoirs réciproques
- On y a une place unique

6.2. Une entité d'un ordre supérieur

Cette entité possède de la famille cette caractéristique forte que l'on y appartient fortement et totalement : on EST cheminot dans la mesure où l'on a été accepté selon des processus bien définis, transparents et légitimes. On le reste, même après la retraite, comme dans toute famille où l'appartenance est totale et permanente.

Seuls les cheminots sont vraiment capables de comprendre la SNCF, mais plus largement le chemin de fer, dans sa complexité. Eux seuls peuvent voir le destin et la mission particuliers de cette famille avec ses enjeux, ses problèmes réels et son avenir.

Cette famille existe d'autant plus qu'elle constitue un monde non seulement différent mais coupé de l'extérieur : une activité et une mission mais aussi une image particulières qui se sont constituées au fil du temps ; l'image ne peut être mauvaise que par méconnaissance et incompréhension de la part des autres. C'est une entité coupée de l'extérieur dont elle a moins besoin qu'elle ne doit le conquérir et l'organiser. De fait les relations avec l'extérieur de cette famille sont réservées à quelques personnes, les chefs, mais les agents s'en sentent peu responsables.

De la famille elle a même le caractère immortel qui n'en fait pas une entreprise comme les autres. La SNCF a vocation à toujours exister parce que le service qu'elle rend est utile et que son utilité ne peut que se renforcer à l'avenir.

Les droits et les devoirs

Cette entité est une famille parce que les droits et devoirs réciproques des personnes et de l'entreprise s'apparentent à ceux d'une famille. Mais cette famille est filiale : elle met plus l'accent sur les rapports entre la personne et l'entité (l'entreprise) qu'entre les différents membres de la famille (frères). Son appartenance tient plus aux droits et devoirs de la personne vis-à-vis de l'entreprise que vis-à-vis de collègues ou d'une hiérarchie. C'est moins ce que l'on fait ensemble qui compte que la manière dont on est dans cette entreprise. On se sent cheminot avant de se sentir membre de quelque entité que ce soit.

La teneur des obligations et droits réciproques illustre bien cet état de chose.

La SNCF est considérée comme une « bonne mère ». Elle est accueillante, elle offre de bonnes conditions, de la sécurité. Elle donne des possibilités en ayant mis en place des systèmes de promotion et d'organisation qui permettent à la personne de se développer, d'évoluer. Elle cherche même à adapter des parcours bien propres à chacun comme on le ferait au sein d'une famille où tout le monde est à égalité pour développer des parcours qui ne sont, eux, pas identiques. C'est l'égalité vis-à-vis des opportunités offertes et de la bienveillance du système et pas l'égalité des parcours ou des conditions offertes.

Réciproquement, l'obligation des personnes vis-à-vis de l'entreprise est double. D'une part il s'agit d'être en permanence en conformité avec des valeurs fortes de l'entreprise comme la sécurité, la compétence propre à son poste, etc. D'autre part, il s'agit de défendre le corps quand il est menacé. Il existe peu d'obligations sur la manière de travailler ensemble, sur des façons de faire, sur des relations avec les autres.

Ainsi l'entreprise-famille filiale se caractérise par un compromis entre une protection qui doit être sans exception et sans limite contre un respect des principes de famille et une défense de celle-ci, elle-même sans limite et sans exception. Il y a des choses qui ne se négocient pas, c'est en quelque sorte le contrat implicite de l'appartenance.

On a une place unique

La troisième caractéristique de la famille-filiale est que les membres y ont une place unique. Les personnes ne sont pas interchangeables, ce n'est pas le lien qu'ils tissent avec les autres qui les caractérise mais l'originalité du parcours qu'ils ont suivi.

Cette place unique recouvre trois réalités :

On travaille seul. On sait ce que l'on doit faire parce que cela a été appris, parce que l'expérience a complété l'apprentissage de base. On s'occupe d'une partie du processus sans toujours s'occuper de ce qu'il y a en amont et en aval. On a souvent à s'adapter à des situations non prévues, à imaginer des solutions. On n'a d'ailleurs pas vraiment besoin de la hiérarchie quand on sait ce que l'on a à faire. La hiérarchie est surtout là pour résoudre nos problèmes ou traiter ce qui est légitimement de son ressort du fait de ses connaissances.

On a choisi son métier, on peut choisir de passer les examens ouvrant à d'autres métiers, à d'autres niveaux hiérarchiques. On s'est souvent arrangé pour organiser son travail, pour adapter une progression de carrière qui corresponde à son mode de vie : ne trouve-t-on pas tout à la SNCF, comme le dit un répondant (il parlait de modes de vie).

Chacun mérite donc une reconnaissance qui lui est propre. On aime bien qu'elle soit apportée par la hiérarchie, si elle est authentique (« on ne veut pas de merci mais de la considération »). Puisque l'on a forcément un avis sur cette famille dont on est un membre unique, celui-ci doit être entendu, compris, admis. La discussion permet cette reconnaissance : on a besoin de parler de son métier unique avec les autres.

Il existe un lien fort entre ces différents aspects car au sein de la « famille filiale », le sentiment d'appartenance est si fort que le seul moyen d'exister est de bien se différencier. On se sent proche des autres parce que l'on appartient à la même famille et parce que l'on a été soumis aux mêmes règles de sélection, promotion et gestion des ressources humaines. Mais on existe en différenciant sa position et ses parcours. Il est alors compréhensible que cette vision du collectif ne corresponde pas forcément à ces situations fusionnelles auxquelles visent certaines situations de management. L'équipe est ici moins valorisée que la personne même si le discours « solidaire » du corps pourrait le laisser croire.

S'il est normal d'un processus d'identification qu'il se fasse aussi par différenciation, cet aspect prend une place importante à la SNCF : il ne s'agit pas là d'une « famille fraternelle », celle où l'important se situerait dans les rapports entre les membres, dans le collectif plutôt que dans l'individuel.

6.3. L'activité, un domaine de certitudes

Il est commun et pertinent de parler des valeurs techniques de la SNCF, de l'attention particulière à la sécurité et à la régularité. Au-delà de ces notions, c'est une certaine conception de l'activité même des personnes et de l'entreprise qui est en jeu. La référence de base, c'est que l'on agit dans un monde de certitude, ou du moins, qui doit l'être.

Par culture technique, il ne faut pas entendre une culture du matériel ou des disciplines et domaines dits « techniques ». Il s'agit plus là d'une approche des problèmes qui doit être liée à des connaissances précises, à des modes opératoires définis, à de la prévisibilité ; elle doit enfin pouvoir se retrouver dans des postes, attribuée à des spécialistes. Le technique concerne donc tous les domaines du fonctionnement de l'entreprise (même les ressources humaines et le management quotidien). Dans le domaine des outils, des machines, comme de la vie ensemble, du commercial et des aspects plus humains, il doit exister des solutions. Derrière la notion de sécurité, c'est non seulement un impératif mais également une vision du monde qui ne tolère pas la probabilité, l'approximation ou l'à peu près.

Ce qui permet d'occuper une place et de progresser à la SNCF, c'est de savoir. On peut apprendre, il y a beaucoup à apprendre ; ceux qui occupent des postes ont appris. A chaque poste correspondent des règlements particuliers qui délimitent les contours du travail et les responsabilités de chacun en cas de problème.

D'ailleurs, avec la même certitude, on évalue positivement ce que fait l'entreprise, on pense qu'elle est meilleure que les autres (entreprises extérieures, autres compagnies de chemin de fer, autres intervenants dans le monde du transport ferroviaire) ; l'extérieur ne renvoie-t-il pas aussi cette image de compétence ?

En conséquence, on ne tolère pas ce qui paraît aller contre cet univers de certitudes. Les réactions aux changements se mesurent à cette aune. On va contester des réorganisations qui semblent toujours aller dans des directions différentes : comment ne devrait-il pas y avoir une bonne organisation, une fois pour toutes.

On ne tolère pas bien des pratiques qui semblent venir de l'extérieur, donc qui ne sont forcément pas adaptées au train : dans la critique de la gestion, de certains modes de management, c'est la volonté d'imiter les entreprises extérieures qui est critiquée.

Dans les évolutions actuelles, on critique le « flou » : on est moins sûr de ce que l'on doit faire, comment on doit le faire. On critique la remise en cause des moyens parce qu'une perspective de changement ou d'économie ne peut que se faire au détriment de la façon traditionnelle de faire le métier, de la façon habituelle de considérer ce que doivent être les marges de sécurité propres aux besoins du métier. S'il est banal dans une entreprise industrielle (et même commerciale) d'opposer la gestion à la production, cette critique de la gestion dans la culture SNCF prend une autre dimension. Ici, la gestion est perçue comme une approche en voie de domination d'une part, une approche fondée sur des principes contraires à ceux de la culture, en particulier ceux de « certitude » : en faisant de la gestion, on sort du certain, du prévisible, du maîtrisable qui caractérise la culture industrielle et technique de la SNCF. La « gestion » n'est donc pas anodine ou superficielle, elle remet en cause la SNCF.

La remise en cause des certitudes est difficile à comprendre et à admettre et cela se traduit de deux manières. D'une part, on note un refus de ces remises en cause et une volonté de défendre le « corps » menacé par des évolutions venant de l'extérieur. Ce refus est d'autant plus fort qu'il touche aux valeurs fortes. D'autre part, on note un certain fatalisme : il existe des mouvements importants qui forcent au changement (concurrence, Europe, etc.) et on perçoit ne pas avoir d'autre issue que de subir des changements auxquels on ne peut rien (seul l'Etat y pourrait peut-être quelque chose). Le seul espoir, dans cette vision fataliste, serait de voir les autres, l'extérieur, se rendre compte enfin de la valeur de l'entreprise.

6.4. La SNCF victime de l'extérieur

La SNCF se suffit à elle-même, elle n'a pas vraiment besoin de l'extérieur. On peut très bien faire son activité sans être en relation avec l'extérieur que seuls les chefs côtoient. Finalement on a l'impression que l'on connaît assez peu l'extérieur, la concurrence, le public et les clients dont on entend surtout parler par les médias. Autrement dit, cette perception de l'extérieur n'est pas très personnelle : c'est l'entité qui a des rapports avec l'extérieur, qui se trouve menacée. De la même manière que le changement restait lointain, au-delà des limites de mon territoire personnel ou fonctionnel, l'action de l'extérieur est également lointaine.

Cette méconnaissance de l'extérieur conduit ainsi à des réactions paradoxales. La première, qui sera développée, consiste à se sentir menacé et victime ; la seconde est plus paradoxale et parfois même naïve : elle consiste parfois à faire trop confiance à l'extérieur : comment imaginer que

l'extérieur ne se rend pas compte de nos qualités, comment se fait-il que les acteurs extérieurs ne songent pas uniquement à nous aider. Peu nombreux sont les personnes qui imaginent l'évolution des rapports possibles entre la SNCF et RFF laquelle ne fera peut-être pas que reprendre la dette et aider à séparer maître d'œuvre et maître d'ouvrage. Aussi peu nombreux sont ceux qui imaginent les conséquences et les contraintes des relations nouvelles avec les régions qui sont pour l'instant perçues comme des pourvoyeurs de moyens par des gens qui ne connaissent pas grand-chose au transport ferroviaire. Si nous citons cette seconde réaction, c'est pour montrer que le sentiment d'être victime est d'autant plus fort que des évolutions de fond se produisent sans que l'on ne les ait toujours vues venir.

Forte de ses certitudes, n'ayant finalement pas besoin de l'extérieur, la SNCF se sent victime de tous ces acteurs qui interviennent autour du transport ferroviaire. Tous les problèmes rencontrés dans le travail ne viennent-ils pas de l'extérieur ? Cela prend plusieurs formes.

D'une part, on considère que la SNCF fait très bien son travail. Pourquoi faudrait-il changer ? Que veut dire cette notion de changement ? Pour les agents, la SNCF est éternelle, le service qu'elle rend a de plus en plus de pertinence et elle fait finalement très bien son travail quand les moyens lui en sont reconnus. L'expérience le prouve : l'excellence technique révélée par le TGV Méditerranée, les évolutions commerciales, la capacité à maintenir un très haut niveau de sécurité montrent que l'entreprise fait les choses très bien toute seule. Il devient donc difficilement acceptable que l'extérieur ne reconnaisse pas cette compétence, cette qualité, ce destin particulier de la SNCF en voulant lui imposer des normes qui n'ont rien à voir avec elle.

D'autre part, on n'admet pas que d'autres intervenants interviennent à moins que ce ne soit pour apporter des moyens, reconnaître encore mieux le rôle et la place de l'entreprise. L'extérieur n'a donc pas de légitimité à intervenir. Un répondant ne s'étonne-t-il pas de devoir payer RFF pour circuler sur « nos » voies ? On est donc victime dans la mesure où d'autres interviennent sur notre activité et notre mode de fonctionnement. Rappelons que la notion des autres ne s'étend pas seulement aux acteurs extérieurs mais aussi à des acteurs internes ou des méthodes utilisées en interne qui sont assimilées à des méthodes étrangères ou importées (notion de « gestion » examinée plus haut).

Enfin, cette notion de victime se décrit. Comment est-on victime ? Que nous fait-on subir ? Les deux principales menaces concernent la remise en cause des éléments forts de l'essence même de l'entreprise. D'un côté on veut remettre en question le « corps », le séparer, l'éclater ; d'un

autre côté on veut remettre en cause les certitudes sur lesquelles est fondée l'activité de l'entreprise.

Beaucoup de mouvements comme ceux de la privatisation, de l'adaptation à la concurrence ou de l'évolution des modes de gestion sont perçus comme menaçants pour l'unité du corps : on voudrait séparer, banaliser, uniformiser. Sans parler de la remise en cause des statuts et des conditions de retraite qui sont l'emblème même de cette intrusion de références de gestion extérieures.

L'extérieur est ensuite soupçonné de remettre en cause les valeurs fortes de l'entreprise, ces certitudes dont nous avons parlé plus haut. Si on va contre les certitudes de base, comment ne pourrait-on pas se sentir menacé et victime de ce qui se passe du fait d'acteurs (externes mais aussi internes à l'entreprise) qui ne comprennent pas la réalité de l'entreprise.

Section 2 : Impact de la culture cheminote sur les compétences mobilisées par les ACC

1. La SNCF A une culture ou EST une culture ?

Les propos des répondants montrent sans aucun doute que la culture cheminote n'est pas une composante au même titre que les structures, les produits, les systèmes de gestion. Elle n'est pas une variable externe, parmi d'autres, qui définit l'organisation et qui a pour rôle de déterminer les comportements des personnes dans le système.

Au contraire, nous avons remarqué que les répondants vivent dans une culture : La SNCF est perçue comme un tout, elle fonctionne comme une culture. La culture est une métaphore dans la SNCF [Morgan, 1999], elle exprime le fonctionnement de l'organisation en enrichissant sa compréhension.

Concevoir une organisation sous la forme d'une culture revient à l'étudier sous l'aspect des valeurs, des idées, des croyances, des rites et autres modèles de signification commune qui persistent et identifient les systèmes auxquels l'on fait référence. Ainsi, pour déterminer l'impact de cette culture sur les compétences des acteurs, nous analyserons ce que cette culture prescrirait comme conduites propices au déploiement de certains styles et genres.

1.1. Les notions de style et de genre professionnel et leur évolution concomitante

C'est en utilisant les notions de style et de genre qu'on peut tenir compte de façons globales d'exercer le métier chez l'agent tout en évitant une psychologisation ou une personnalisation extrêmes ; les discours sur les « savoir-être » nous semblent en effet constituer des impasses comportementalistes improductives. Ce type de position dissocie en effet façons individuelles et façons collectives d'exercer le métier et dissocie aussi contenu technique et savoir-faire relationnel. Nous reprendrons à Clot & Faïta [2000] leurs concepts de genre professionnel et de style qui ne peuvent se concevoir l'un sans l'autre : *« Le genre est en quelque sorte la partie sous-entendue de l'activité, ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent ; ce qui leur est commun et qui les réunit sous des conditions réelles de vie, ce qu'ils savent devoir faire grâce à une communauté d'évaluations présupposées, sans qu'il soit nécessaire de re-spécifier la tâche chaque fois qu'elle se présente ».*

Les genres de discours et les genres techniques composent pour ces auteurs les genres d'activité : *« Ils sont les antécédents ou les présupposés sociaux de l'activité en cours, une mémoire impersonnelle et collective qui donne sa contenance à l'activité personnelle en situation : manières de se tenir, manières de s'adresser, manières de commencer une activité et de la finir, manières de la conduire efficacement à son objet. Ces manières de prendre les choses et les gens dans un milieu de travail donné forment un répertoire des actes convenus ou déplacés que l'histoire de ce milieu a retenus ».*

Le genre d'un métier évolue nécessairement, il ne peut être statique. Dans la mesure où il est ré-instancié à chaque situation, mis à l'épreuve du réel sans cesse, on voit bien que les occasions d'évolution sont innombrables : *« Même si le genre est réitérable dans chaque situation de travail, il ne prend sa forme achevée que dans les traits particuliers, contingents, uniques et non réitérables qui définissent chaque situation vécue. »* Les acteurs en réponse à la réalité sont amenés à composer avec le genre : *« Celui ou ceux qui travaillent agissent au travers des genres tant qu'ils répondent aux exigences de l'action. Du coup, quand c'est nécessaire, ils ajustent et retouchent les genres en se plaçant également en dehors d'eux... »* C'est donc l'épreuve de la réalité et la réponse particulièrement pertinente des styles qui permet de faire évoluer le genre professionnel *« Les styles ne cessent de métamorphoser les genres professionnels qu'ils*

prennent comme objets de travail sitôt que ces derniers se « fatiguent » comme moyens d'action ».

Ce sont les professionnels qui ont le plus de métier qui peuvent avoir un style, au sens de Clot & Faïta [2000], c'est à dire un style capable de faire évoluer le genre. « Le style individuel, c'est avant tout la transformation des genres dans l'histoire réelle des activités au moment d'agir, en fonction des circonstances » ou encore : « Le style peut donc être défini comme une métamorphose du genre en cours d'action. » Un professionnel qui maîtrise mal le genre, ne peut créer de style professionnel, c'est pourquoi il ne faut pas banaliser ce terme de style, en disant par exemple chacun a son style. Ceci est faux, seuls quelques-uns (très peu) sont capables de créer un style professionnel, les autres s'en rapprochent plus ou moins. Reprenons les mêmes auteurs : « Mais, inversement, la non-maîtrise du genre et de ses variantes interdit l'élaboration du style. Prendre des libertés avec les genres implique une fine appropriation de ces derniers ».

« Le sujet est toujours aussi « prémédité » par ses propres scripts : instruments opératoires, perceptifs, corporels, émotionnels ou encore relationnels et subjectifs sédimentés au cours de sa vie, qu'on peut voir également comme un stock de prêts-à-agir en fonction de l'évaluation de la situation, sorte de genre intérieur qui contraint, facilite et éventuellement fourvoie son action. C'est là son expérience [...] Au contact du réel, les schèmes de cette expérience interfèrent entre eux, convoquant du nouveau ou répétant de l'ancien. »

Le développement de l'individu libère le professionnel du genre professionnel tout en l'obligeant à mieux le maîtriser et il libère aussi l'individu de ses invariants personnel en l'obligeant à les dépasser : « Nous proposons donc de regarder l'activité réelle comme une activité qui s'accomplit entre deux mémoires, l'une personnelle, l'autre impersonnelle. On pourrait dire, pour revenir au métier, qu'au-delà du métier « neutre » de la prescription, il existe simultanément comme mon métier à moi et comme le métier des autres. Le vocabulaire ordinaire rend bien les choses : on a du métier et on est du métier. » L'agent opère naturellement un tri parmi les préconisations qu'il reçoit, le « style » constitue aussi une sorte de tri et une façon de résister à des influences dispersantes pour l'individu, celles des préconisations, de la hiérarchie, des collègues. En outre, il doit répondre à des attentes du client qui ont été générées ou exacerbées par des choix de l'entreprise par exemple, être aimable avec le client qui lui, ne l'est pas, parce qu'il vient d'attendre une heure et demie pour acheter son billet.

Mais le style des agents doit pouvoir s'exprimer et être reconnu, valorisé ! Or la culture du groupe, dans certains métiers, peut empêcher l'individu d'exprimer sa façon d'exercer le métier. La culture des petits groupes locaux repose et s'appuie sur ce que nous appellerons globalement « la culture cheminote ». Nous avons observé des processus proches de ceux déjà décrits sous le concept de « logique de l'honneur » par d'Iribarne [1989]. Cet auteur part de la constatation que « les traditions où chaque peuple s'enracine modèlent ce que ses membres révèrent et méprisent ; et qu'on ne peut gouverner sans s'adapter à la diversité des valeurs et des mœurs. » Il est donc inutile et peu productif de prévoir des procédures et des dispositifs de gestion qui prennent ces valeurs à contre-pied, ainsi constate-t-il que l'approche contractuelle n'est pas naturelle en France où on attend d'un chef qu'il comprenne l'honneur de chaque catégorie d'employés. Il vaut mieux les connaître et s'en servir que de les heurter frontalement.

Ce qui dans la culture cheminote est un atout pour l'entreprise, nous l'avons dit, c'est la stabilité des agents, leur respect de la hiérarchie, leur amour du travail bien fait (ce qui n'empêche pas qu'il existe des « tire au flan », nous y reviendrons) et surtout leur volonté de servir « le public ». Le public se différencie du client dans la mesure où ce qui donne des droits au client c'est le fait d'avoir payé, ce qui donne des droits au public c'est simplement d'exister en tant que composante sociale de la nation. Dans le public tous les individus sont égaux et il y va de l'honneur du cheminot comme de l'instituteur d'être attentif, autant qu'il le peut au plus faible, au plus démuné, à faire régner une certaine « égalité » par rapport au service qu'il est en train d'organiser. Parmi les clients les individus ne sont pas égaux, plus ils paient plus ils sont importants. Dans l'expression service public, le mot public vient corriger le mot service qui est compris alors dans un sens global et métaphorique. Dans l'expression service à la clientèle, le mot service résonne avec client (= argent) pour se renforcer mutuellement dans un sens de servilité. Or la servilité et tout ce qui peut y faire penser heurte profondément la « logique de l'honneur » de toute catégorie professionnelle (sauf spécificités très particulières) et en particulier à la SNCF. Il faut tenir compte de cela dans la façon qu'a le management de s'adresser aux agents, dans la communication interne de l'entreprise, et même dans la communication externe, comme l'écrit d'Iribarne [1989], il faudrait s'efforcer de « trouver des formes d'incitation telles que personne n'ait le sentiment de perdre son indépendance d'une façon qui le rabaisse à une condition servile ».

Nous avons rencontré lors des deux phases de notre étude, celle des entretiens de la phase préliminaire et celle des observations terrain, deux « logiques » au sens de cette logique de

l'honneur, très puissantes et qui s'opposent frontalement. Lors de la phase d'observations une de ces logiques est basée sur ce que nous venons de décrire et qu'on peut appeler « service public » et qui pense incarner la tradition. Lors de la phase d'entretiens préliminaires ou nous avons rencontré des cadres de direction, nous avons rencontré chez certains, l'autre logique qui pense incarner la nouvelle stratégie de la direction et qui pense ainsi « sauver » l'entreprise de l'immobilisme et à terme de sa perte, pour cette logique un des obstacles majeurs étant la passivité d'une partie du personnel. L'opposition des deux logiques est stérile et épuisante pour les acteurs, improductive pour l'entreprise. Alors que l'entreprise pourrait mobiliser certaines des ressources précieuses des agents chez la plupart d'entre eux. Ces deux logiques se retrouvent et se confrontent au jour le jour sur le terrain dans l'activité des agents et sous les yeux des clients. D'une part à travers les personnels au contact avec la clientèle (qui peuvent être plutôt sur une logique ou plutôt sur l'autre avec des variantes infinies), d'autre part à travers les discours soit de l'entreprise.

Revenons sur les « tire-flan » évoqués précédemment, ils sont peu nombreux et n'ont pas de raison d'être plus nombreux que dans une autre entreprise ayant certaines des modalités d'organisation d'une administration. Par contre tous les désabusés et les mécontents pour n'importe quelle raison s'agrègent autour d'eux et surtout autour de ceux qui font preuve d'une opposition construite à la politique de la direction de l'entreprise dans un mouvement de résistance et de passivité larvée, de méfiance généralisée (nous parlons toujours ici de l'observation des compétences dans les situations de travail, les aspects comme les mouvements sociaux sont étrangers à notre étude). Or ces « désabusés » sont infiniment plus nombreux. Il nous semble que certaines mesures qui nous ont été citées par des cadres (non des cadres de proximité) pourraient effectivement, à bon compte pour l'entreprise, changer un peu l'ambiance de travail et aider les agents à souhaiter développer leurs compétences de service. Prenons juste deux exemples : la mobilité des agents, notamment entre Paris et province ; l'affectation sur TER ou sur Intercités pour les ASCT²⁴.

Par rapport au « style », prenons l'exemple des vendeurs, il est humainement en application de ce que l'entreprise cherche à promouvoir et que l'on peut caractériser par le terme générique d'esprit commercial très difficile d'avoir un style de vente qui cherche à maximiser ses ventes

²⁴ Agent du Service Commercial Trains connu du grand public sous le nom de Contrôleur.

et ses primes. Nous allons voir que, la façon de tenir le coup face à l'environnement humain des pairs et même d'une partie de la hiérarchie proche, c'est d'avoir soit un petit groupe qui fasse îlot de résistance, soit un style très personnel presque confidentiel et de s'affirmer comme « étranger à la culture dominante », ou encore de jouer profil bas et de dissimuler ses objectifs et comportements de vendeur.

Le fait de « jouer » sur les façons d'exercer le métier, qui peut normalement enrichir à la fois le sujet et le collectif, ont ici du mal à s'exercer. Or « L'histoire d'un milieu de travail continue si et seulement si elle est alimentée par les contributions stylistiques personnelles, mises en patrimoine au cours d'une percolation toujours à recommencer dans le brassage des générations ». Ceci est particulièrement dommageable pour les nouveaux arrivants qui ont besoin d'être confrontés à la diversité des styles, comme le font remarquer Clot & Faïta : « Plus un sujet a de points de contact avec ces variantes, plus riche et plus souple est son maniement du genre. »

D'autres auteurs comme Jonnaert [2006, p. 17] estiment que le développement des compétences et leur adaptation doit être compatible avec ce qu'est l'acteur en tant qu'individu : « Pour agir avec compétence dans une situation, la personne construit son action au départ de sa propre compréhension des buts qu'elle poursuit en agissant dans cette situation. Pour qu'une personne agisse avec compétence dans une situation, elle doit pouvoir s'y retrouver avec tout ce qu'elle est et agir avec ce qu'elle connaît déjà. C'est en s'adaptant et en adaptant ses propres ressources, dont ses connaissances, qu'elle peut construire de nouvelles compétences. » Nous touchons là comme avec le style à ce qui relève de l'identité personnelle en même temps que de la pratique professionnelle.

1.2. Le style « moi, on me paie pour vendre, je vends, on me donne des primes, je fais des primes, allez zou ! »

Dans le cas de l'agent qui sait « Etre avec le client », on peut constater une certaine virtuosité et un investissement personnel assez fort dans la façon de travailler, on peut dire que l'on est en présence d'un « style personnel » au sens de Clot [1995].

Le style peut être considéré comme un ensemble de compétences et de savoir-faire développés de façon cohérente et harmonieuse doublée d'un certain nombre d'éléments qui donnent un sens global à l'ensemble. Entrent dans ce « monde vécu » par exemple l'engagement, le choix

d'un positionnement par rapport au réseau social, par rapport aux rituels du milieu de travail, aux collègues et à la hiérarchie.

Quand un individu maîtrise suffisamment le genre pour avoir un style, ses compétences sont développées et se positionnent les unes par rapport aux autres utilisées de façon cohérente et harmonieuse, toutes les ressources utilisées rentrent en synergie pour composer un comportement très cohérent et efficace. Mais en même temps le style c'est beaucoup plus que cela.

C'est à la fois une traduction éminemment personnelle qui suppose l'appropriation préalable du genre professionnel, mais ce style personnel est aussi capable de faire évoluer le genre. C'est une façon telle d'exercer le métier que ça fait bouger celui-ci comme nous l'expliquent Clot & Faïta [2000].

Le style étant une façon d'affirmer une façon particulière d'exercer le genre professionnel, nécessite une affirmation assez forte, voire une revendication de spécificité. Sauf dans des cas particuliers, cela favorise la transmission : celui qui s'affirme fait des émules. C'est ainsi que nous avons pu observer un petit groupe s'auto nommant « les nanas » autour d'un agent de vente exprimant le style « je fais des primes ». Ce petit groupe s'oppose ainsi probablement à ceux qui, dans le sillage de certains agents (autour de certains points de vues, notamment de certaines visions étroites du syndicalisme) méprisent ostensiblement les primes et font de ce mépris un point d'honneur.

La stratégie semble partagée par un groupe d'agents qui s'appellent elles-mêmes « les nanas », elles sont en opposition gentille et exprimée sur le ton de la plaisanterie avec « les syndicalistes » ou leaders d'un groupe plus vaste « moi je ne travaille pas pour les primes », sans être fâchées avec eux, mais maintenant leur stratégie affichée de maximiser les primes. Il est probable que, outre des capacités naturelles, l'agent incarnant « moi je fais des primes ! » a développé ce savoir-faire parce qu'elle a observé que c'était pour elle la façon d'aller plus vite, donc de gagner plus de primes. Mais ce n'est pas la seule explication, elle optimise ses primes, mais ses façons de faire sont partagées par tout le groupe « les nanas » ou les motivations sont parfois multiples et se mêlent de façon complexe, les autres membres des nanas se tiennent plus ou moins loin de la championne, car ce qui les réunit n'est probablement pas que la façon d'exercer le métier. Mais c'est une caractéristique du style (encore une fois style au point qu'il est capable de faire le genre et non chacun a son style...) d'être incarné par différentes

personnes à des degrés plus ou moins forts. Remarquons pour finir, que cet agent n'a aucun discours sur les bugs du logiciels ou les astuces, ou la SNCF, elle est très pragmatique, les considérations sur le logiciel ou les nouvelles conditions ne retiennent pas son attention, elle veut faire des primes avec les moyens dont elle dispose, point.

Nous avons observé d'autres stratégies de contournement des attitudes de non-recherche de primes dans d'autres établissements mais plus individuels et beaucoup plus sur la défensive « oh ben zut ! J'ai encore oublié de faire ma pause ! Moi alors je n'en fais jamais d'autres ! Etc. etc. » Ce type d'attitude indique une vraie souffrance au travail, l'agent est écartelé entre ce que lui demande l'entreprise, ce qu'il a envie de faire et ce que le groupe environnant l'autorise à faire. Bien sûr, la pression du groupe est très diffuse, mais, si elle s'appuie sur des éléments de culture très largement partagés, cette pression peut être ressentie durement par l'individu qui souhaiterait exercer le métier de façon différente. Ainsi Clot & Faïta [2000] écrivent-ils : «On peut considérer que c'est le grippage de la dynamique des rapports entre styles et genres qui se trouve être à l'origine des situations pathogènes de travail. Car alors c'est le développement des sujets qui se trouve «mis en souffrance» par amputation du pouvoir d'agir.»

1.3. Le style « je suis un vrai commercial »

Portrait : un homme important, SAT²⁵ ayant un fort esprit commercial

Veste, chemise, cravate, il est impeccable. Ses voisins, amis et connaissances viennent le voir. il est connu dans son quartier, tout le monde sait qu'il est vendeur à la SNCF, et qu'on peut passer le voir au guichet de la gare X....C'est lui qui sait ce qu'il faut faire quand on veut prendre le train. Si vous avez besoin d'un billet de train, il vous trouvera le meilleur trajet, le meilleur prix. Si vous avez le moindre problème de voyage, il vous conseillera, même pour les hôtels, la location de voiture, il connaît tout et il vous compose le meilleur voyage. Si vous ne le connaissez pas, allez le voir de ma part, il

²⁵ Service Accueil Train (agent d'accueil).

trouvera la meilleure solution pour vous. Nous, on est fiers de connaître de Karim et on fait appel à lui très souvent.

Quand il a 5 mn devant lui, il va sur Clic C pour apprendre de nouvelles dispositions. Il dit qu'il est un vrai commercial ; il a appris ailleurs et a été commercial plusieurs années avant d'être recruté à la SNCF, il dit qu'autour de lui «on» ne sait pas ce que c'est que d'être commercial. Maintenant il a choisi d'être à la SNCF, lui est content de son job et eux sont contents de lui.

Quand cet agent parle de sa compétence, il dit qu'il faut savoir écouter le client, c'est tout ... que les gens autour de lui ne savent pas, il a l'air de s'ennuyer un peu avec ses collègues. Il développe une sorte de relation personnelle avec le client, mais qui n'est pas en opposition avec l'institution, (pas le genre je vais vous arranger ça, parce que si on attend quelque chose de la SNCF, on n'est pas prêt d'y arriver) au contraire, il « vend » la SNCF en même temps que le billet. Dans sa « mise en scène de la vente » [Barbier, 2002] il inclut l'institution. Mais, en même temps, il entre dans un dialogue « confidentiel » avec le client, il parle à voix basse, se penche vers le client, crée une sorte de bulle pour le client et lui. Il nous a bien accueillis comme observateurs, acceptant de répondre aux questions, acceptant d'être observé, mais il a refusé catégoriquement d'être enregistré en audio, et il a systématiquement fait barrage, en haussant une épaule puis l'autre, à l'intrusion de l'observateur dans sa bulle avec le client.

Dans la culture ouvrière et probablement dans la culture cheminote, ce n'est pas une valeur que d'être bien habillé, mais plutôt le signe qu'on est un « grouillot » du patron. Pour d'autres cultures, ne pas se salir au travail est valorisé. Chez les cheminots, il faut probablement être « utile », à son collègue, au groupe, au public, à la nation. Ailleurs, il faut être quelqu'un d'important, de respecté, quelqu'un qui reçoit des signes « visibles » de respect. Ces remarques sont faites au détour de nos réflexions sur les compétences et uniquement pour éclairer le style de cet agent. Nous n'avons pas abordé ce thème en tant que thème de travail spécifique.

1.4. Le style « je suis un pro »

Ce style pourrait presque être un non-style tellement ses tenants s'appliquent à une certaine neutralité et à disparaître, en tant que personne derrière leur fonction, leur guichet, le règlement,

les procédures et l'institution. Cependant, il ne faut pas les voir comme des fonctionnaires qui s'en« lavent les mains ». Au contraire, ils mettent un point d'honneur à savoir répondre précisément à toutes les questions. Simplement ils ont une vision « technicienne » de leur métier : on me pose des questions, je dois savoir répondre, je dois savoir chercher le meilleur trajet pour le client, soit le plus rapide, soit le moins cher etc. ... je dois savoir proposer des trains + hôtels, des voitures de location, etc. ... c'est ça mon boulot, en plus je suis poli, correct, bien informé Le reste c'est du baratin.

Nous avons repéré ce style d'abord chez un agent qui provenait effectivement d'une fonction technique, mais il nous semble intéressant parce que assez largement partagé par d'autres sorte d'« étape » (ou de compromis) possible dans la transition « du service public » à la clientèle. En effet, c'est un style probablement assez naturel pour des agents qui viennent de fonctions techniques comme celles du fret. L'évolution de ce style pose un problème aux managers, en fait il est « pivot » et résume assez bien l'évolution de la relation de service du service public au service de la clientèle, nous y reviendrons dans la dernière partie de ce rapport.

L'interaction pour lui n'est pas un jeu, il ne s'en amuse pas, ne joue pas à « retourner le client », par exemple à transformer la mauvaise humeur de celui qui arrive presque agressif dès le début de l'interaction. Il ne cherche pas particulièrement à vendre, non plus, juste ce que veut le client ... mais pour cela, technique, professionnel, clean Très consciencieux, très « pro » (de son point de vue) mais rarement un sourire ...

Il est difficile de donner un exemple d'interaction de cet agent avec un client qui soit exemplaire et parlant, car ce sont des dialogues très classiques. C'est plutôt la série de dialogues qui est parlante, le fait que justement, ils soient tous classiques, stéréotypés que l'agent s'applique à une neutralité et à une régularité qu'il estime constitutives de son attitude « professionnelle ». Il est plus un technicien de la vente qu'un vendeur.

2. Les leviers de la culture cheminote

Une analyse des résultats de cette recherche en termes de leviers conduit à s'interroger sur la manière dont les traits de culture peuvent être sollicités, comment ils peuvent venir soutenir une action et comment ils peuvent influencer le processus de développement des compétences.

Cette partie fait un tri parmi tous les éléments de référence exposés ci-dessus et les organise selon trois perspectives.

Il existe une fierté d'appartenance à la SNCF. Cette fierté n'est pas un trait banal, commun à toutes les organisations. Si elle existe à la SNCF, il devient important de la maintenir, voire de la renforcer, parce qu'elle constitue un élément de base de l'implication au travail et donc une ressource pour la performance²⁶. La première action est donc d'entretenir et de développer cette fierté. Pour ce faire, encore faut-il savoir comment elle est articulée, sur quoi elle est fondée.

Le deuxième mode d'action consiste à mettre en évidence des traits de culture sur lesquels s'appuyer pour mieux répondre aux problèmes de management ayant justifié cette recherche. L'idée est ici de repérer quel « accélérateur » peut être appuyé parmi les références mises en évidence dans cette recherche. Nous regarderons en particulier, puisque le changement dans l'entreprise était à l'origine de la recherche, les référentiels attachés au changement tels qu'ils apparaissent dans la culture cheminote.

Le troisième mode d'action consiste à essayer de réduire ce qui, dans la culture, peut être un frein pour résoudre les problèmes (cf. schéma précédent). Nous examinerons dans cette partie quelques caractéristiques fortes de la culture qui peuvent freiner la résolution des problèmes s'ils ne sont pas pris en compte.

2.1. La fierté

La notion de fierté a besoin d'être précisée. La personne est fière quand lui est renvoyée une image correspondant à l'image idéale qu'elle a d'elle-même. La fierté dans le travail correspond donc à l'expérience de travail vécue par les personnes : il y a fierté quand le vécu du travail colle à cet idéal.

Quand on parle de fierté d'appartenance comme trait de culture, on indique des traits communs dans l'entreprise concernant ce qui rend fier, correspondant donc à des traits communs quant à

²⁶ Thévenet, M. Le plaisir de travailler. Paris : Les Editions d'Organisation, 2000.

ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle doit faire et ce que l'on doit y faire. C'est donc une dimension également collective.

Il n'est pas banal d'avoir de la fierté d'appartenance. Les raisons n'en sont pas non plus évidentes. La fierté est tout d'abord fondée sur une certaine conception de l'activité de l'entreprise.

L'activité de la SNCF telle qu'elle alimente cette fierté, comprend plusieurs éléments.

2.1.1. La production

Le transport ferroviaire, la « production » de trains. Cela ne correspond pas seulement à un mode de transport, c'est le mode de transport nécessaire, indispensable, encore plus utile aujourd'hui qu'il ne l'a jamais été et donc la satisfaction d'un besoin du pays entier. La SNCF, ce sont des principes importants comme ceux de la sécurité, une capacité attestée dans le passé et dans les systèmes actuels de faire face au maintien efficace de ces principes. C'est une capacité à assurer ce service mieux que n'importe quel autre concurrent. L'expérience anglaise apparaît comme le leitmotiv symbolique de cette croyance dans les qualités, voire la supériorité de l'entreprise par rapport aux autres compagnies de chemins de fer. Travailler à la SNCF, c'est, sans que l'on sache toujours comment, participer à ce grand mouvement qui produit un service meilleur que celui des autres : il existe donc une façon de faire du train qui est originale, meilleure, plus efficace qu'ailleurs.

2.1.2. Le service public

Le transport ferroviaire, c'est aussi un service public. Au-delà de tous les discours sur leur activité, leur résolution de problèmes, apparaît en filigrane une notion forte de service public ayant deux dimensions. La première c'est que le service rendu est bon pour le pays et ses habitants. C'est la production par le système dans son ensemble plutôt que l'activité de chacun qui est satisfaisante, c'est le système désincarné qui produit du bon service public, plutôt que chaque personne. Chacun assure sa propre contribution à l'ensemble du système, plutôt qu'il ne sent dans son activité propre, cette mission de service public. Le travail de l'agent est donc par nature de service public. La seconde dimension qui en découle a été nommée « position

haute » dans le rapport : Cela signifie que le travail de l'agent, ontologiquement de service public, ne nécessite pas forcément de remise en question, de confrontation.

2.1.3. Le parcours personnel

Le troisième fondement de cette fierté ne concerne pas la SNCF en tant que système productif, il est plus personnel. Etre à la SNCF c'est avoir acquis une place personnelle dans le système. Cette place dans l'entreprise est le résultat de choix, d'attestations de compétences et de qualifications. La SNCF représente cette grande entreprise dans laquelle chacun doit pouvoir trouver sa place et progresser comme il l'entend. En disant cela, nous ne reproduisons pas les opinions des répondants qui exprimeraient leur satisfaction avec leur situation, nous mentionnons plutôt que c'est une conception partagée de ce qu'est l'entreprise, des droits et devoirs réciproques de la personne et de l'entreprise.

Savoir sur quoi est fondée la fierté d'appartenance, c'est connaître les bases implicites du « contrat tacite » entre les personnes et l'entreprise. L'originalité de la fierté d'appartenance à la SNCF est qu'elle concerne des aspects à la fois individuels et collectifs.

Si l'on admet que la fierté est une ressource, encore faut-il pouvoir la maintenir et la développer.

Il est clair, à la SNCF, que deux éléments importants du contrat tacite concernent le service public apporté par le transport ferroviaire et l'ouverture du système aux développements individuels.

2.2. Les opportunités pour le changement

Une des raisons de cette recherche sur la culture concerne ses rapports plus ou moins harmonieux avec les problématiques de changement en cours dans l'entreprise. Comme nous l'avons indiqué en présentant le schéma précédent, tous les référentiels peuvent être utilisés quand ils sont mis en regard des problèmes de management rencontrés (qu'ils concernent par exemple, la conception de l'activité, de la personne ou de l'environnement).

Toutefois, dans l'approche du changement, une caractéristique forte mérite d'être mise en évidence : le changement peut difficilement être abordé comme le résultat d'une adaptation nécessaire aux évolutions de l'extérieur à la SNCF. Il ne peut être mené que s'il permet de

renforcer encore les valeurs fortes de l'entreprise. L'entreprise se sent plus à l'aise dans l'action de sa propre initiative que dans l'adaptation, il lui faut guider les changements plutôt que les subir, il faut conquérir plutôt que se plier aux forces extérieures.

2.2.1. Les difficultés de l'adaptation

Dans la culture cheminote, toute intervention de l'extérieur sur le corps social dans la marche de l'entreprise est somme toute illégitime. La SNCF a l'expertise, l'histoire, la maîtrise de la complexité du transport ferroviaire et les interventions extérieures ne peuvent donc se faire en connaissance de cause. On veut établir la concurrence, la privatisation, on réclame des services à l'entreprise, on s'immisce dans son mode de fonctionnement : la société avec tous ses dysfonctionnements déteint sur la SNCF. On veut finalement la forcer à aller où elle ne doit pas aller, par méconnaissance de sa réelle identité, pour des raisons diverses (économiques, politiques, sociétales) qui n'ont rien à voir avec le cœur du métier de transport ferroviaire.

Le discours managérial classique (de manière générale et pas spécifiquement à la SNCF) est pourtant un discours de l'adaptation : ce sont les circonstances politiques, économiques, sociétales ou réglementaires qui obligent l'entreprise à s'adapter, à changer pour faire face aux nouvelles situations qui s'imposent à elle. Mais pour la culture cheminote, cette adaptation ne peut pas se faire parce que le train est trop particulier, son service trop indispensable. D'une part ceux qui l'initient de l'extérieur (voire de l'intérieur avec des pratiques gestionnaires qui ne collent pas avec les nécessités de la « production ») n'ont pas la compétence à voir ce que leurs velléités de changement impliqueraient pour une entreprise qu'ils ne connaissent pas ; d'autre part, tout changement ne peut être effectivement mené que de l'intérieur, par ceux qui ont cette compétence ; enfin, le service que rend le train devrait-il changer pour des considérations autres que celles d'un service de train toujours meilleur en qualité?

Comme il est affirmé dans ce rapport, beaucoup des tentatives actuelles de changement sont accusées de vouloir toucher au cœur même des valeurs de l'entreprise : exercice du métier, non prise en compte des réalités du terrain, économie de moyens alors que des valeurs de sécurité par exemple nécessitent de dépasser ces manques, de ne pas s'arrêter à des questions de moyens forcément illégitimes face aux enjeux de la sécurité, sous-traitance à des intervenants forcément moins compétents que l'entreprise.

2.2.2. Les apports de l'extérieur, les possibilités de changement

Pour autant tout cela n'est pas perçu comme une fermeture à l'extérieur. L'extérieur devrait venir voir, se rendre compte de la réalité, de la complexité ; l'extérieur serait forcément ébloui par ce qui est réalisé par l'entreprise. L'extérieur semble même être intervenu bien à propos, par exemple dans les cas de RFF et des régions. Ces deux acteurs sont venus aider l'entreprise à mieux assumer ses responsabilités. Ces interventions sont finalement perçues comme le signe même de l'aide de l'extérieur, comme si celle-ci était un « dû » : c'est finalement normal que des acteurs viennent aider une entreprise à mieux assumer ses responsabilités de service public.

RFF et les régions sont perçus comme moins menaçants que l'Europe, l'Etat, la société en général. On est sensible à l'apport de moyens plutôt qu'aux obligations qui peuvent en découler pour l'entreprise. Quant à l'Etat, c'est l'accusé et le sauveur potentiel, c'est à lui de faire son travail, de soutenir l'entreprise comme c'est son devoir.

Pour l'en convaincre, il suffit de regarder les possibilités de changement dont a témoigné l'entreprise. Le TGV, le développement du commercial, l'offre de services adaptés, la capacité à faire véritablement concurrence à d'autres moyens de transports, sont autant de signes des capacités de l'entreprise à changer.

2.2.3. Quelles conséquences ?

Finalement, cette fierté en une entreprise « immortelle » dans l'idée qu'elle a d'elle-même, performante, sûre d'elle dans la réalisation de son activité, mérite d'être prouvée. Le changement devrait être le moyen de vérifier, de démontrer, de montrer au monde cette capacité. Cela concerne donc les discours sur le changement dont l'impératif adaptatif ne suffit pas à convaincre et produit l'effet inverse. Cela concerne l'approche des politiques de demain. Face aux enjeux écologiques, face à l'ouverture du pays, que doit montrer l'entreprise ? Assumer un service public de qualité, c'est faire du transport ferroviaire au début de ce siècle ce qu'il était pour les citoyens il y a 150 ans, l'outil indispensable de leur vie sociale, de leur développement économique, dans les conditions qu'ils doivent recevoir d'un service public de qualité.

Au-delà des discours, l'inéquation « action > adaptation » doit se traduire en actes, peut-être au niveau central de l'entreprise mais certainement au niveau local. La prise en compte des clients,

l'amélioration de la qualité du fret, pour ne prendre que quelques exemples ne sont-elles que les réponses à des obligations d'adaptation venant de l'extérieur ? N'est-ce pas aussi – surtout ? – le meilleur moyen pour l'entreprise de vraiment remplir sa mission dans le cadre d'une excellence technique, proche des exigences du terrain, c'est-à-dire des objectifs sur lesquels il faut toujours se mobiliser pour les atteindre.

2.3. La levée des freins

Utiliser la culture, c'est aussi faire en sorte que certains traits culturels ne s'avèrent pas des freins dommageables à l'accomplissement des missions. Nous considérerons surtout les freins pouvant découler de la conception du « soi avec les autres » dans la culture de la SNCF. Dans toute entreprise, corps social, se développe une certaine idée des liens de l'entreprise avec les personnes, de leurs droits et devoirs respectifs, mais aussi des rapports entre les personnes. La relation entre les personnes est très bien illustrée dans le management qui en est la forme organisée et, sans doute aussi, pour le fonctionnement de l'entreprise, le lieu d'expression de ce que devraient être les rapports.

Nous traiterons donc ainsi deux sujets :

- la certitude comme élément de base du contrat social
- le management à la croisée des chemins entre les représentations qui lui sont attachées et les besoins que crée la « bonne mère », « l'entreprise filiale ».

2.3.1. La certitude

La notion de certitude est très importante dans le mode de relation des personnes avec l'entreprise. Depuis les modes de recrutement jusqu'à la gestion de carrière, en passant par la formation, les modes de fonctionnement et d'organisation, ce qui se passe doit être défini, formalisé, prévisible. A la SNCF, beaucoup d'emplois sont isolés (conducteurs, agents de train, vendeurs) : ainsi, de manière bien compréhensible, c'est un système formalisé de règles et de procédures qui encadre le mode de fonctionnement.

Ce formalisme peut paraître lourd, aussi bien au management qu'aux opérateurs, mais c'est par lui qu'ils reconnaissent le fonctionnement du système. La rigueur des formations, la clarté des

passages, des promotions et évolutions professionnelles donnent de la légitimité à la position de chacun. Cette importance de la certitude reste donc centrale et c'est probablement une idée forte qui peut aider à interroger les outils et démarches de gestion qui sont mises en œuvre : la rigueur, un certain formalisme, se trouvent donc à la base de la notion d'équité telle qu'elle est vécue à la SNCF.

La certitude est aussi ce qui permet de comprendre l'importance associée au « terrain ». Le terrain, c'est le moyen privilégié de comprendre ce qu'est la « vraie » activité de l'entreprise. Il ne peut y avoir de compétence que si ce terrain est venu longuement compléter la formation théorique, elle aussi indispensable. C'est le terrain (le vrai train) et la compétence validée dans des qualifications et des parcours professionnels formalisés qui donnent de la légitimité.

Le questionnement de certains répondants sur la « gestion » peut aussi se comprendre de cette manière : en gérant on « probabilise », on fait des impasses, on essaie de prendre des paris sur le réel en faisant des objectifs, en voulant, sans connaissance réelle du terrain, prévoir ce qui devrait s'y passer. La gestion est parfois considérée alors comme un déni de ce terrain.

Pour compléter ce tableau, il faut relier la notion de certitude à celle d'arrangement. Faire un parcours à la SNCF, c'est faire ses choix et, progressivement, essayer de trouver la position qui convient. C'est d'ailleurs une possibilité que l'on apprécie en reconnaissant la capacité du système de la fournir. La certitude sur des parcours, des modes d'accès aux positions, est un moyen de garantir cette possibilité d'arrangement laissée aux personnes. Il y a là un rapport intéressant entre la règle et la transgression : la règle est d'autant plus nécessaire qu'elle permet la transgression.

Il est difficile de tirer une conclusion générale de ce constat. Le bouleversement démographique qui s'annonce va demander d'adapter les modalités de gestion des personnes, tant en matière de recrutement, de promotion que de gestion au quotidien. On peut comprendre les questions pertinentes posées au système de recrutement en se demandant s'il n'existe pas aujourd'hui un écart entre ces pratiques et les mentalités de la société dans son ensemble (il n'est qu'à regarder l'intensité de la question posée sur le conflit des générations, les problèmes de compréhension que semble poser l'intégration des jeunes). Certains pourraient penser qu'il existe une contradiction entre un besoin de certitude et la perception partagée que des systèmes (de recrutement, de formation, etc.) sont trop lourds et bureaucratiques. Cette contradiction n'est

qu'apparente : la règle et le système formalisé ne sont pas seuls à véhiculer cette valeur de certitude.

2.3.2. Le management

Le management nous intéresse ici parce qu'il traduit le mode de fonctionnement du corps social, par ce qu'il concentre autour de lui beaucoup des représentations qui, dans une entreprise, concernent les rapports entre les personnes et enfin, parce qu'il est un domaine d'action pour une entreprise : on essaie d'agir sur lui pour mieux fonctionner.

Culturellement, plusieurs remarques peuvent être faites à son propos.

Premièrement, dans cette entreprise où beaucoup d'emplois sont isolés, où les tâches sont définies, où chacun sait ce qu'il a à faire et ce dont il est responsable, où on connaît d'ailleurs souvent ses responsabilités par exception (quand il y a un problème), on peut se demander quelle est la fonction du management. Elle est claire pour le système-entreprise, peut-être plus que pour les personnes elles-mêmes. Sans doute est-ce pour cela que la question se pose souvent : le management, pour quoi faire ?

Deuxièmement, le management a un rôle important à jouer dans une culture d'entreprise « bonne mère », qui est plus une famille « filiale » que « fraternelle ». Par cette distinction nous avons voulu dire que le sentiment d'appartenance à un corps est très important. On sait ce qu'on lui doit de respect de certaines valeurs, mais aussi ce qu'elle nous doit de protection, de mode de vie respectant les parcours individuels et divers arrangements personnels. Autrement dit, si la famille est forte, c'est plus par la profondeur des liens entre les personnes et ce « tout » que par la force des liens entre les personnes, les « frères ». Certes une grande solidarité existe quand le corps est considéré comme attaqué, quand des valeurs fortes semblent être en jeu, quand il s'agit de réagir à l'accident, à l'exceptionnel, quand il faut aider un autre cheminot dans le besoin. Mais sur le plan professionnel, c'est plutôt l'individualisation des tâches qui frappe, le sentiment d'être à une place précise dans le dispositif d'ensemble mais sans bien maîtriser ce qui se passe avant et après : le système est suffisamment bien fait pour avoir probablement tout prévu. Dans ce contexte, le rôle du management est donc de pallier des tendances centrifuges en fonction des besoins de l'activité.

Troisièmement, le management a un rôle important puisqu'il est porteur, en personne, des besoins de certitude évoqués plus haut. C'est par ses qualifications, par son expérience de terrain qu'il va pouvoir s'imposer, même si, comme on le dit plus haut, le besoin de management ne paraît pas toujours clair. C'est sa compétence fondée sur l'expérience de terrain qui va pallier les pratiques de gestionnaires, désincarnées, qui s'imposent de plus en plus au déroulement quotidien de l'activité. C'est la présence et la légitimité d'un management de terrain qui peut donner crédit aux pratiques de gestion nouvelles qui se développent.

Quelle conclusion tirer de ceci ? L'importance du management de proximité est une des évidences des organisations modernes²⁷. A la SNCF, ce management de proximité a été très étudié, très travaillé. Dans différents métiers, on a développé un corps de managers de proximité qui exercent leur rôle dans des situations parfois difficiles : ils doivent assumer ce rôle comme une étape importante de leur parcours professionnel mais ils ont souvent de la difficulté à se faire reconnaître, à s'imposer au-delà des activités de gestion du personnel quotidiennes touchant aux roulements et aux accords de congé. Les traits de culture évoqués plus haut indiquent que ce management de proximité trouve sa légitimité quand les qualifications et l'expérience de terrain permettent aux cadres de jouer réellement leur rôle auprès des agents. Ainsi le management de proximité permettra d'atténuer les tendances centrifuges de la famille filiale.

²⁷ Thévenet, M. Management, une affaire de proximité. Paris : Les Editions d'Organisation, 2003.

Conclusion

Nous avons dans ce chapitre pu déterminer les principaux traits de la culture cheminote déclinés en six axes d'analyse : le métier, les évolutions, la composante « extérieur », soi et les autres, le management et des dimensions transversales. Nous avons montré que cette culture n'est pas une composante au même titre que les structures, les produits, les systèmes de gestion. Elle n'est pas une variable externe, parmi d'autres, qui définit l'organisation et qui a pour rôle de déterminer les comportements des personnes dans le système : A la SNCF, on vit dans une culture.

Nous avons aussi montré que cette métaphore de la culture favorise l'émergence de la compétence. L'analyse fine des leviers la culture cheminote et des différents processus mobilisés par un agent donné nous a permis de repérer pour certains agents un ensemble particulièrement cohérent et performant de motivations et processus, que nous avons analysé en définissant des « styles » spécifiques et genres professionnels [Clot & Leplat, 2005]. Ces styles spécifiques représentent un fer de lance de la compétence distribuée.

« Si tu as affaire à un homme qui aime discuter et avoir raison, C'est en gardant le silence aussi longtemps qu'il parle et se fait remarquer que tu feras prévaloir ta compétence face à lui »

Christian Prévost

Ancien ASCT

Chapitre 6 – Les compétences mobilisées par les ACC et leur impact sur l'émergence de la culture située

Canevas du chapitre 6

Introduction

Section 1 : Identification des compétences *in situ* mobilisées dans la relation de service

1. Les compétences partagées par les trois métiers sélectionnés
2. Les compétences *in situ* spécifiques à chaque métier

Section 2 : Analyse des groupes miroirs : Configuration de l'architecture de la compétence

1. La métacompétence des ACC
2. Impact de la compétence distribuée sur la culture située
3. Le repérage des besoins implicites des clients : une représentation de
située de la dialectique « culture-compétence »

Conclusion

Chapitre 6 – Les compétences mobilisées par les ACC et leurs impacts sur l'émergence de la culture située

Introduction

Dans ce chapitre, nous abordons la description des compétences des ACC, que nous avons nommées compétences orientées situation.

Nous définissons ainsi, dans un premier niveau d'analyse, différents couplages « situation-compétence », analysés au regard d'une performance à atteindre. Un certain nombre de situations récurrentes ont ainsi été repérées, qui requièrent une compétence de traitement qui leur est propre. Nous avons repéré, pour chacun des métiers sélectionnés, des compétences, couplées à des situations spécifiques, qui reviennent de régulièrement dans le travail des agents, et demandent l'accomplissement d'une performance.

Toutefois, une analyse plus fine de la compétence développée par un agent au regard d'une situation donnée montre que cette « compétence orientée situation » va s'instancier de manière différente selon la particularité de la situation (au-delà de la qualification générique de la situation, on sait que les participants à la situation, le lieu, les temporalités, sont spécifiques et que ces différents éléments jouent dans l'interaction...) et selon l'agent impliqué dans cette situation. Les « stratégies » (ruses, tactiques,...) développées par les agents, les connaissances mobilisées, les capacités personnelles auxquelles ils font appel, vont se combiner entre elles, créer cette « compétence orientée situation » qui permet l'accomplissement d'une performance, et s'adapter ensuite aux particularités de la situation.

Dans un second temps, nous analyserons via des focus-groups la configuration de l'architecture de la compétence et delà étudier l'impact de ces compétences sur l'émergence de la culture située.

Section 1 : Identification des compétences *in situ* mobilisées dans la relation de service

De tout ce qui précède et de nos observations nous pouvons affirmer que les compétences à mobiliser sont multiples, complexes, difficiles à observer et à décrire et encore plus à transmettre. Même si, bien souvent, les ressources des personnes de l'entreprise font des merveilles et parfois avec une telle évidence et un tel naturel que tout semble facile et comme aller de soi.

1. Quid des compétences orientées situation ?

Rappelons le contexte de la relation de service et ces caractéristiques si particulières des compétences des agents en contact quotidien, pendant des années avec la clientèle en empruntant ces descriptions à Dujarier [2006 p. 142] faites à partir d'observations sur d'autres entreprises : « *Les salariés de première ligne doivent produire un service qui satisfasse des consommateurs ou usagers tout en fournissant les preuves formelles de conformité à la règle prescrite. Elles sont invitées à développer leurs compétences relationnelles et leur autonomie.* » Face au client, ces avant gardes de la stratégie de l'entreprise orientée « clientèle » doivent répondre, faire face, trouver des solutions. Tout en gardant le sourire et en restant accueillants, ils doivent respecter toutes les consignes, mais aussi assumer tous les avatars concrets d'une situation très ponctuelle, en même temps que l'appréciation de la politique tarifaire et la communication de l'entreprise : « *Les premières lignes reçoivent des ordres de tout le monde, y compris ceux que les prescripteurs ont fait porter par les clients et usagers. Face à eux, ils doivent répondre, en actes.* » C'est dans leur action concrète et quotidienne que convergent et que prennent sens (ou au contraire font un peu cacophonie), des choix qui ont été élaborés ailleurs et dans des endroits différents et qui s'ignorent : « *Ces premières / dernières lignes sont les destinataires finaux des multiples prescriptions, si nombreuses qu'elles ne peuvent plus être appréhendées ensemble.* » Les derniers maillons d'une chaîne de prescriptions souvent hétérogènes.

Les compétences que nous allons décrire ici émergent de nos observations. Si nous les avons sélectionnées ici c'est qu'elles ont été saillantes et par leur saillance même, révélatrices de processus rarement apparents mais latents ou au contraire représentatives d'une série de savoir-faire que nous avons pu voir dans des situations similaires. Un travail plus approfondi permettrait sans aucun doute d'en décrire beaucoup plus, mais, à notre avis, cela ne changerait pas la réflexion de l'entreprise que nous cherchons à alimenter ici et qui est : comment faciliter l'acquisition de ces compétences ?

Dans le cadre de l'analyse du travail et de l'activité, on peut considérer que l'alliage opéré entre la situation et la compétence, cette co-construction, porte en elle une perspective particulière, celle de la performance. Les situations que nous avons repérées dans notre analyse de l'activité des agents et que nous analysons sont structurées par un objectif de performance : vendre avec rapidité, calmer un client agressif, contrôler dans une atmosphère sereine, ...

Cet enracinement du concept de compétence dans la notion de performance nous semble très fructueux pour l'analyse de l'activité des agents dans une perspective de Sciences de gestion, où les « situations » étudiées se caractérisent par un problème qu'elles portent et un objectif à atteindre (voir la notion de « situation de gestion », de J. Girin).

Nous considérons donc que les compétences des agents, même si elles se fondent sur des éléments propres à chaque individu, se construisent à travers la recherche de performances et à travers la confrontation effective à des situations. En explorant les compétences dans la relation de service, nous mobiliserons ces deux dimensions : la référence à la performance et la référence à la situation.

Nous retiendrons que les compétences sont un composite de ressources, mobilisé et recomposé en situation. Certains auteurs comme Jonnaert, parlant de l'agir compétent le décrivent également comme un ensemble de ressources. [2006 p. 17] « *La notion d'agir compétent par une personne s'appuie dès lors sur :*

- *la compréhension qu'elle a de la situation ;*
- *sa perception des buts de sa propre action dans cette situation ;*
- *l'idée qu'elle a de ce que sera l'effet du traitement de la situation ;*
- *sa possibilité d'entrer dans la situation avec ce qu'elle est et son déjà-là ;*

- *sa possibilité d'utiliser une pluralité de ressources, d'adapter des ressources qu'elle connaît déjà ou d'en construire de nouvelles ;*
- *sa possibilité de réfléchir à son action, de valider son action et de la conceptualiser ;*
- *sa possibilité d'adapter tout ce qu'elle a construit dans cette situation à d'autres situations de la même classe ou à d'autres classes de situation ».*

Nous symboliserons par le schéma ci-dessous ces compétences recomposées à chaque fois, qui mobilisent des ressources de différents niveaux que nous ne chercherons pas à hiérarchiser et à classer. Une compétence peut mobiliser d'autres compétences, des connaissances, des savoir-faire. On peut bien sûr mettre sur certaines de ces compétences « ressources » des termes généraux comme compétences cognitives et compétences relationnelles mais l'important est de garder cette notion de composite orienté vers la situation et de ressources alimentant ce composite. C'est sur ces éléments que nous proposerons à l'entreprise d'agir.

Nous pourrions ainsi former des familles de compétences (voir figure 17). Nous nous retrouvons alors dans le cas signalé par Leplat & De Montmollin [2001, p. 155] : « *ce n'est qu'exceptionnellement que les compétences correspondent à une tâche limitée* ». Et comme ces auteurs [p. 8], nous avons à caractériser plutôt des familles de compétences « *en évitant deux excès : mailles trop exigües, que les évolutions des technologies bousculent de plus en plus aujourd'hui ou familles trop étendues, qui ne permettent plus d'expliquer ni de maîtriser. On constate aussi qu'en acquérant la compétence souhaitée, l'opérateur en acquiert d'autres. Il apprend plus que ce qu'il apprend* ».

La compétence est tellement orientée vers la situation qu'elle peut être vue comme organisatrice de l'activité, comme l'analyse Jonnaert à partir de plusieurs auteurs déjà cités [2006, p. 11] : « L'analyse de ces résultats amène à considérer l'activité en situation comme un des fondements importants d'une logique de compétences. La compétence ne peut être la simple description d'une action ou d'un comportement attendus, elle est beaucoup plus que cela. Plusieurs auteurs, particulièrement ceux (...) de l'ergonomie et didactique professionnelle, transcendent cette vision réductrice et traitent la compétence comme une "structure organisatrice de l'activité". « *Connaître c'est d'abord et avant tout s'adapter aux situations, c'est savoir tirer son épingle du jeu, c'est ne pas se laisser submerger par les événements. Pour cela, il faut bien que l'activité du sujet soit organisée, avec un mélange d'invariance et d'adaptation aux circonstances. Il faut donc postuler qu'il existe des organisateurs de l'activité. Et analyser une compétence, c'est*

repérer ces organisateurs de l'activité » [Pastré, 2004, p. 8]. En ce sens, être compétent, ce n'est pas seulement appliquer un ensemble de connaissances à une situation, c'est aussi organiser son activité pour s'adapter aux caractéristiques de la situation. La compétence devient alors « *La structure dynamique organisatrice de l'activité, qui permet à la personne de s'adapter à une classe de situations, à partir de son expérience, de son activité et de sa pratique* ».

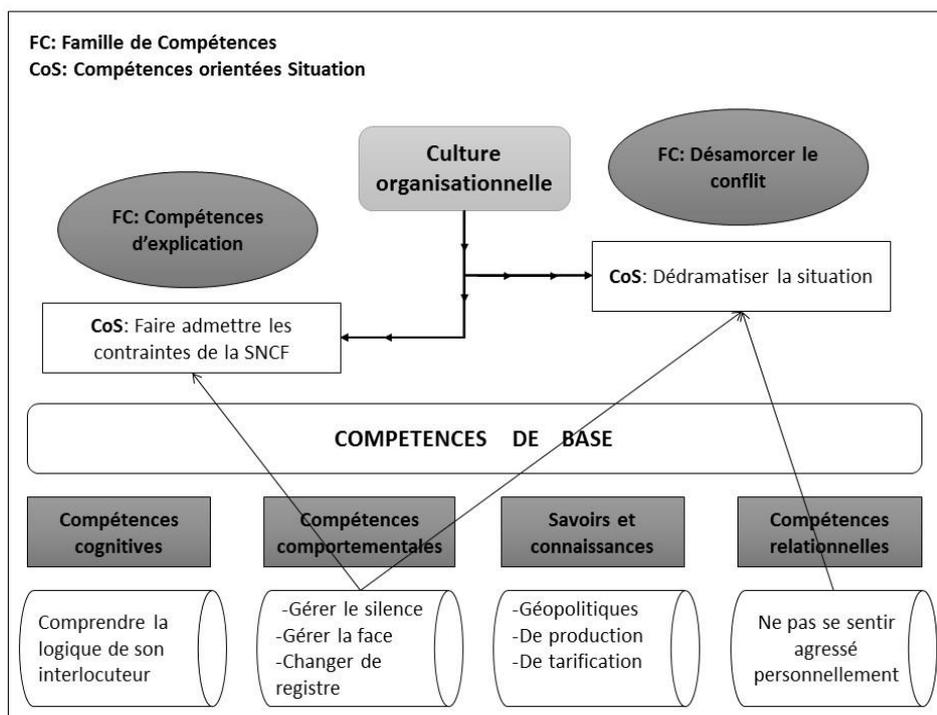


Figure 17-Les compétences orientées situation

La présente section vise à présenter les différentes compétences mobilisées par les agents dans le cadre de la relation de service et lorsqu'ils sont en contact avec la clientèle. Elle constitue un premier palier pour envisager de passer de l'expérience individuelle à une compétence professionnelle transférable. Les compétences en question concernent les trois métiers analysés avec des variations selon les métiers. Pour clarifier le propos, nous présentons et explicitons successivement, du général au particulier, les différents types de compétences identifiées, et les spécificités selon les métiers²⁸.

²⁸ Etant entendu que, tout au long de la relation avec le client, les compétences s'activent en diachronie et en synchronie et sont en synergie les unes avec les autres.

2. Les compétences partagées entre les trois métiers sélectionnés

2.1. La compétence de maîtriser son espace de travail

Toutes les relations avec la clientèle se déroulent dans un espace spécifique qui constitue, pour l'agent comme pour le client, l'espace de la relation au contact avec la clientèle. Pour l'agent, c'est un espace de travail qu'il peut maîtriser pour faciliter les activités qu'il y mène. Dans le cas de l'accueil, cet espace concerne la salle des pas perdus, les entrées et les sorties (vers la ville et vers les quais), les quais. Dans le cas de la vente, il s'agit de l'espace de vente mais aussi du bureau sur lequel l'agent s'active. Pour les ASCT l'espace concerne les rames dans leurs configurations variées mais aussi les portes d'accès au train.

La capacité à s'approprier l'espace et à le gérer est d'abord conditionnée par une reconnaissance forte de la part de son institution et de sa hiérarchie. Relativement à son espace de travail, plus l'agent est reconnu, associé et responsabilisé, plus il peut se l'approprier et, a fortiori, correctement le gérer.

En termes de savoirs, l'impossible neutralité des espaces et le sens que l'espace diffuse doivent être appréhendés comme une spécificité que les clients comme les agents ont déjà à l'esprit²⁹ et qu'il s'agit de travailler dans la perspective d'améliorer l'accueil dans la relation de service. La maîtrise de l'espace est conditionnée par une aptitude à saisir en quoi et comment les espaces considérés constituent des cadres de la relation de service (circulation contrainte, flux, file, postes de travail) dans lesquels les agents doivent insérer au mieux leurs activités (d'accueil, de vente et de contrôle). Pour répondre à cette double question, les agents doivent analyser (constat) ou imaginer (simulation) l'ensemble des processus que suivent les clients et réfléchir à la manière la plus efficace d'anticiper et d'organiser ces flux et ces espaces d'une part, et leurs propres positionnements ou déplacements d'autre part.

²⁹ « J'aime bien cette gare, c'est clair, c'est beau, c'est propre » (un client). « Quand je vais travailler dans cette gare, j'éprouve un sentiment de mal être (...) C'est vieux, c'est sombre, ça résonne partout (...) je ne peux pas bien dire, mais je ne suis pas bien ! (un agent de vente).

La maîtrise de l'espace et de la manière de l'occuper concerne tous les métiers en contact avec la clientèle. Elle est moindre chez les vendeurs dans la mesure où ils ont peu de marge de manœuvre sur les agencements en question (espace de vente, organisation de la file d'attente et poste de vente). Elle est plus prégnante dans les métiers de l'accueil en particulier, dans la salle des pas perdus et sur les quais (positionnement spécifique des agents au regard des flux de voyageurs et des rames). Elle est essentielle chez les ASCT en particulier, au arrêt des PANG (point d'arrêt non géré) et, évidemment, lorsqu'ils procèdent aux contrôles des voyageurs ou veulent décourager les fraudeurs. Il s'agit d'un positionnement physique anticipé à travers la mise en œuvre de ce qui est enseigné aux ASCT : rester toujours en position de hauteur par rapport au client, veiller à ne pas être surpris par un éventuel agresseur derrière soi, etc.

2.2. La compétence d'être au bon moment au bon endroit

L'aptitude à gérer son temps relève de deux processus distincts. Le premier processus est diachronique. Du point de vue de l'organisation du travail en gare, dans une même séquence de temps, plusieurs événements peuvent se dérouler en même temps : accueil, vente, attente, embarquement, perturbation : soit les activités de préparation et de réparation. Le second processus est synchronique. Du point de vue des clients, ce qui compte, c'est que les étapes de son parcours soient synchronisées dans un temps minimum (une sorte de mise en flux sans perturbation) : après l'accueil, l'achat du billet puis l'accès au quai et l'embarquement. Qu'une rupture ou un mauvais aiguillage surviennent, il panique ou/et il manque son train. Pour les agents, un savoir-faire réside à ajuster leurs activités à ces deux temporalités où se croisent les contraintes transversales de l'organisation d'une part et les exigences de la clientèle d'autre part. Un savoir-faire qui repose sur une bonne connaissance de l'ensemble des temporalités et des contraintes en jeu, et sur une analyse détaillée de ces deux temporalités. Des savoirs et des savoir-faire qui permettent d'éviter les conflits d'activités mais aussi les temps « morts », et qui ouvre alors sur la satisfaction liée à la dynamique de la polyactivité.

L'aptitude à être au bon moment au bon endroit est en étroite relation avec la précédente puisqu'elle intègre la notion de temps dans les espaces de la relation de service. Elle concerne plus particulièrement les agents qui, au contact avec la clientèle, sont mobiles dans leurs activités et voient leur poste de travail se déplacer au gré des flux de voyageurs. Dans ce cadre, les agents doivent prendre en compte les flux prévisionnels des trains en partance et en arrivée (car ils sont porteurs de flux de voyageurs) ou les gares desservies (pour ce qui concerne les

ASCT) puis ajuster leurs activités en conséquence. Cette aptitude repose sur une bonne connaissance des horaires et des habitudes des clients. Elle permet aux agents d'anticiper leur mobilisation dans les activités au contact mais aussi de mener à bien, dans les temporalités restantes, des activités de préparation/réparation à la relation clientèle ou des activités de type administratif.

Etre au bon endroit et au bon moment et anticiper sa conduite en conséquence concerne les agents d'accueil et d'escale qui doivent sans cesse passer, de la salle des pas perdus ou du bureau d'escale au quai pour y assurer l'accompagnement des voyageurs et la sécurité. Cela concerne aussi les ASCT qui organisent leurs activités et leurs déplacements dans les rames en fonction des gares desservies et du temps disponible entre chaque arrêt (la sécurité, l'accueil et le contrôle). Cela intéresse aussi, mais dans une moindre mesure, les vendeurs qui, bien qu'affectés à un poste de travail fixe, voient la file d'attente et leurs activités fluctuer au rythme du trafic et qui utilisent les plages disponibles pour, par exemple, ranger leur poste de travail ou faire le plein des distributeurs de comptoir.

2.3. Les compétences perceptives

Ces compétences consistent à être capable de percevoir les demandes et les réactions de publics socialement différenciés. C'est un effort de professionnalisation qui doit permettre d'assumer une montée en complexité du public et une capacité d'adaptation forte à la demande individuelle ou collective. La montée en complexité du public concerne sa diversité sexuée, générationnelle, socioprofessionnelle et culturelle à laquelle, il convient d'ajouter que chaque client sollicite de plus en plus d'être traité comme un client particulier. Dans cette perspective, il s'agit pour les agents de mieux connaître les divers groupes sociaux avec lesquels ils sont en contact. Cette connaissance permet aux agents, d'anticiper à qui ils ont à faire, de saisir la « nature » du client, d'imaginer le mode de vie et les aspirations du client à partir bien sûr de sa demande (qui est déjà classante) mais aussi de sa tenue vestimentaire, de sa coiffure, de sa manière d'être et de son parler etc. (construction du profil client). Dès lors, l'agent peut anticiper et ajuster son comportement, optimiser sa conduite dans la perspective d'une interaction de préparation ou de réparation.

Cette compétence concerne tous les agents au contact avec les clientèles mais elle prend une importance particulière dans la vente et dans le service commercial train.

Dans la vente, la plupart des agents profitent du temps mort d'encaissement (chèque ou carte bancaire) pour regarder le client suivant et prendre des informations sur son état afin d'en déduire, par anticipation, quel client il peut être et quelle est sa demande éventuelle (le vendeur prend évidemment appui sur la proximité du prochain départ et la nature du train en partance). Par la suite, les agents adaptent leurs propositions de selon les chances qu'ils perçoivent d'améliorer leur vente : quand la vente leur apparaît "fermée", c'est-à-dire sans grande chance d'aller au-delà de la demande déjà satisfaite, ils peuvent adopter un ton de connivence ou d'empathie (proche d'une certaine familiarité sans toutefois y tomber : il s'agit d'agents dans des gares TER, il y a au moins une proximité régionale) pour faire une proposition courte modifiant assez peu ou complétant marginalement la demande initiale. Autrement dit, plus la demande apparaît "fermée" plus l'amplitude de la proposition complémentaire est faible ; plus les chances perçues de vendre sont faibles plus le risque de perturber le client par une proposition ambitieuse doit, lui aussi, être faible. En revanche, quand la demande apparaît ouverte au sens où des compléments sont possibles voire attendus, les agents tendent à raffermir leur ton pour avancer des propositions de façon plutôt professionnelle et distanciée : ce type d'interaction a lieu pour des ventes non TER (surclassement, retour, carte commerciale) ou pour les lignes TER (abonnement) ; cette modification du ton épouse le degré de différenciation qu'il peut y avoir entre l'agent et son client (âge, appartenance sociale). Ici, ce n'est plus la connivence et l'empathie de la vente quasiment achevée qui fonctionne, mais la rigueur professionnelle que l'agent marque par l'assurance dans le ton de sa voix.

Dans le service commercial train, il s'agit essentiellement de percevoir ou de reconnaître les fraudeurs avant même de s'adresser à eux, à travers de multiples indices, soit sur le quai, soit lors de la première ronde (pour vérifier la fermeture des portes ou pour compter les passagers sur certains trains). Ainsi « informé », le contrôleur se présente au fraudeur comme aux autres clients, avec les mêmes phrases et la même intonation. Mais en possédant l'avantage caché de savoir comment va ou peut se dérouler l'interaction, il est en position dominante pour la mener : fermeté du ton, posture du corps en cas de gesticulation du client, il maximise ses chances de vendre un billet avec contravention ou de dresser un procès-verbal en cas de non-paiement.

2.4. Les compétences d'anticipation

Cette compétence conduit l'agent à formuler clairement la demande du client avant lui ou en même temps que lui : c'est aussi ce que l'on peut désigner comme une aptitude à construire

rapidement le diagnostic, laquelle repose sur une bonne maîtrise des compétences perceptives présentées ci-dessus.

Dans la vente, le vendeur travaille en temps masqué en continuant son questionnement : il entrelace les réponses de la machine (les horaires et les tarifs) et les demandes du client (plage horaire, classement en particulier). En même temps, l'agent questionne le client sur un ton "à la volée" pour savoir s'il bénéficie d'une réduction. Il garde le silence sur la carte "Grand voyageur-Smiles" ou sur la carte "Enfant +", car si le client ne la manipule pas devant lui, le vendeur n'y fera pas référence puisqu'elle ne lui "rapporte rien". Tout en continuant à "déchiffrer" son client (si ce n'est pas une vente TER simple), l'agent obtient le classement souhaité (qui peut faire l'objet d'une nouvelle question du client : différence de prix entre la Seconde et la Première selon l'heure du train), l'horaire ou la fourchette prévus. Mais surtout l'agent peut appréhender si le client donne priorité à l'horaire ou au tarif : c'est ici certainement le point d'achoppement et la limite d'exercice des compétences des agents puisque bien souvent les clients n'ont pas encore arbitré (voir ci-dessous sur les conflits cognitifs des clients). Si le vendeur a pu anticiper la priorité, il ne fournit qu'une seule réponse pour l'horaire et annonce le tarif. Dans le cas contraire, il énumère les possibilités horaires avec les réductions afférentes, là aussi en interprétant la demande, c'est-à-dire en positionnant ses réponses dans une fourchette assez restreinte pour que le client ne se perde pas dans la multiplicité des combinaisons départs-arrivées-tarifs. Au-delà du seul diagnostic, les compétences d'anticipation consistent à opérer la meilleure sélection possible pour le client parmi le grand nombre des combinaisons offertes par la machine.

Dans l'accueil et dans le service commercial train, à partir d'une position d'observation stratégique, l'agent identifie le client perturbé, lui indique la direction à suivre ou lui donne la consigne avant même que celui-ci sollicite son aide.

2.5. Les compétences d'attention et d'écoute

Les compétences d'attention et d'écoute sont mobilisées par les agents dans la phase initiale de la relation avec la clientèle. Il s'agit pour les agents au contact de collecter les informations relatives à la situation ou à la demande des clients. Ces informations constituent les « données » des problèmes à traiter. Elles sont donc essentielles pour non pas dire centrales car elles conditionnent l'ensemble des processus à suivre. A partir d'un questionnement initial ajusté au

profil du client (compétences perceptives) ou d'une observation silencieuse d'une situation donnée, l'agent s'installe dans une posture d' « enregistrement ». La posture adoptée est le face à face. L'agent suit le regard et les gestuelles de son interlocuteur. Il apparaît ici dans une apparente passivité et inaction (il écoute) mais, concentré sur la parole du client, il travaille sur son contenu. En effet, dans cette phase, au fur et à mesure que les informations affluent, l'agent mémorise, classe et hiérarchise les données du problème qu'il aura à traiter (rationalisation de l'information). Au terme de la séquence, il peut procéder à des relances éventuelles et à des reformulations. La relance vise à combler des « trous informationnels » qui empêchent la poursuite du traitement d'une information que l'agent juge insuffisante. La reformulation constitue un « miroir informationnel » qui propose au client de valider l'information retenue par l'agent.

En termes de savoir-faire, les compétences d'attention et d'écoute consistent donc à être capable de formuler un questionnement initial, de se concentrer sur un flux informationnel en vue de procéder à des classements de données, d'identifier les données manquantes et de synthétiser une situation donnée.

Ces compétences d'attention et d'écoute sont particulièrement importantes dans les métiers de la vente et de l'accueil. Dans l'état, elles le sont à un moindre niveau dans le service commercial train. Elles se signalent néanmoins lors d'une régularisation complexe pendant laquelle le client est amené à se justifier. Dans la vente, elles permettent aux agents de connaître précisément les situations spécifiques et les besoins des clients pour procéder à la vente de titre, d'abonnements ou/et de prestations diverses. Dans l'accueil, elles permettent aux agents d'orienter et d'assister efficacement les clients en phase de préparation comme en phase de réparation.

2.6. Les compétences de traduction, langagières, rhétorique d'adaptation ou d'atténuation

L'objectif des agents et de la SNCF est de réduire le temps de la traduction, ce qui conduit à inventer les bonnes questions, de façon ordonnée et pédagogique afin d'obtenir les réponses claires (à signification unique). L'agent doit donc se mettre au niveau des connaissances de son interlocuteur grâce à une rhétorique d'adaptation qui lui permet ce travail d'anticipation : il s'agit de deviner ou de percevoir au plus vite quel est ce niveau pour optimiser le dialogue.

Nous dénommons rhétorique d'adaptation, cette compétence langagière à travers laquelle et par de multiples procédés, le vendeur se rapproche de la condition du client en adaptant sa posture. On pourrait aussi parler de tentative d'établir rapidement les correspondances entre les différents mondes vécus (celui du client et celui de l'agent) pour établir ce qu'ils ont de commun. Si le client apparaît disposer d'un statut social supérieur à l'agent, celui-ci maintient ou marque la distance pour signifier le respect du client ou de la cliente. Ici la rhétorique d'adaptation est minimale car il est toujours plus difficile d'emprunter un habitus aux catégories supérieures, y compris immédiatement supérieures. Si le client est en difficulté ou semble posséder moins de ressources, la rhétorique d'adaptation passe d'abord par l'adoption d'un langage simplifié (« Y'a » à la place d' « il y a » ; multiplication des « ben oui » ou « eh bien ») et d'un vocabulaire restreint avec des répétitions fréquentes des mêmes informations quelquefois formulées différemment (il y a ici un rapport étroit entre rhétorique d'adaptation et pédagogie).

Cette rhétorique d'atténuation des distances ne doit pas passer par une attitude paternaliste, familière ou par un ton de compassion qui marginaliserait le client ou l'enfermerait dans une position d'infériorité. Bien au contraire, elle vise à élever le client à la hauteur des connaissances et de la maîtrise que possède l'expert³⁰. Les compétences d'adaptation ont d'abord pour objectif une efficacité langagière (soit de compréhension mutuelle et de communication) qui, elle-même, cherche un gain de temps.

Dans le cas de la vente, ayant obtenu rapidement une première partie des données essentielles à la construction du trajet, l'agent reformule et traduit la question à travers une solution qu'il peut présenter sur un ton affirmatif ou sur un ton interrogatif, s'il n'est pas sûr de la solution proposée. Cette reformulation se rapproche étroitement du langage que comprend la machine, d'où la notion d'encodage pour désigner ce formatage par étapes. Il s'agit d'un « encodage » de la demande-client dans le langage spécifique qui relie l'agent au client durant l'interaction. Cette première traduction prépare la seconde traduction à destination éventuellement de la machine qui transforme une demande-client plus ou moins floue en un format adressé

³⁰ On peut repérer des attitudes voisines chez les agents d'accueil qui aident à l'utilisation des automates, tout en sachant que la construction de l'espace sécant des connaissances entre les deux interlocuteurs est beaucoup plus difficile à construire car il repose sur une technicité très forte et doit avoir lieu dans un laps de temps court (sinon faire la queue est économiquement plus efficace).

immédiatement à la machine³¹ afin qu'elle puisse la traiter et y répondre. L'agent expérimenté a rencontré à peu près toutes les demandes des clients³² et possède donc la langue des voyageurs ; il connaît aussi très bien les codages exigés par les logiciels (en particulier l'ordre d'entrée des données et raccourcis pour obtenir rapidement les renseignements) et organise le va-et-vient entre les codes (fermés) de la machine et le langage naturel (ouvert) du client.

Chez les ASCT, la rhétorique d'atténuation conduit l'ASCT à une transformation de l'interaction pour être suivi dans son raisonnement, là où il peut espérer conclure favorablement. Pour cela, il modifie son vocabulaire et l'adapte au client pour expliciter la nature de la fraude et surtout les risques encourus. Souvent l'interaction prend la forme d'un jeu de mauvaise foi ou d'incompréhension cultivée par le fraudeur qui s'entête à expliquer qu'il est dans son droit et que ce n'est pas de sa faute s'il est en situation irrégulière : il s'agit pour lui, maintenant qu'il est pris en faute d'essayer d'échapper à l'amende. Ce n'est donc plus affaire de persuasion mais de compétence à faire accepter le déséquilibre de l'échange : le fraudeur étant pris sur le fait résiste et l'ASCT cherche à lui imposer en douceur la sanction. Au-delà de la rhétorique d'atténuation et dans le même registre, le contrôleur doit inventer, ouvrir ou suggérer une porte quasi honorable de sortie au fraudeur pour qu'il accepte de payer. La compétence d'atténuation conduit donc le contrôleur à maintenir voire à cultiver la dignité du fraudeur.

2.7. Les compétences pédagogiques

Les compétences pédagogiques visent à faire comprendre correctement une information à un client et dans un temps donné. Ces compétences s'activent en prolongement des compétences perceptives. Elles s'articulent avec les compétences d'attention et d'écoute et les compétences de traduction. Lorsque l'agent, muni des informations relatives à la demande ou au besoin du client propose une offre ou une solution, il adapte la tonalité de sa voix, son vocabulaire, sa

³¹ L'agent expérimenté a rencontré à peu près toutes les demandes des clients et possède donc la langue des voyageurs ; il connaît aussi très bien les codages exigés par les logiciels (en particulier l'ordre d'entrée des données et raccourcis pour obtenir rapidement les renseignements) et organise le va-et-vient entre les codes (fermés) de la machine et le langage naturel (ouvert) du client.

³² Ce qui exige aussi des compétences géographiques pour interpréter des noms de villes pas toujours bien prononcés : durant une observation, le vendeur devait trancher entre Romilly et Rumilly puis avec le même client entre Nancy et Annecy, sans que celui-ci ne sache dans quelle région se situait sa destination.

syntaxe et son rythme d'élocution à son interlocuteur (rhétorique d'adaptation ou d'atténuation) et il active des moyens pédagogiques spécifiques. Selon les situations et les clients, il y a des manières (des savoir-faire) adaptées pour fournir une information, pour accompagner, pour mener à bien un apprentissage, pour expliquer la pertinence d'une offre de vente ou pour justifier d'une sanction. Dans tous les cas, selon l'évaluation qu'ils font des acquis présumés de leurs interlocuteurs (compétences perceptives), les agents peuvent procéder à une présentation indépendamment des supports techniques utilisés, commenter un processus en cours (cas du vendeur qui tourne l'écran pour rendre les informations visibles aux yeux des clients et qui les commente), mobiliser un apprentissage par imitation ou par transfert de rôle : demander au client de faire comme lui ; accompagner pas à pas le client dans le processus (faire avec le client) ; dire au client « si j'étais à votre place » etc. Tous ces moyens constituent des méthodes mobilisées par les agents en vue de justifier et de faire adopter les services proposés. Ils permettent aussi d'éduquer les clients à la culture du service de la SNCF et du TER. Dans les métiers de l'accueil, les compétences pédagogiques participent à la formation des clients en tant que ceux-ci apprennent l'organisation de la gare et les différents services qui leur sont proposés. Dans le métier de la vente, comme dans celui des ASCT, les compétences pédagogiques, articulées avec les compétences persuasives (voir ci-dessous) favorisent assurément la conclusion d'une vente ou d'un contrôle. Mais elles permettent aussi aux agents d'apprendre aux clients les normes et les règles qui encadrent la relation de service.

2.8. La compétence « gestion des situations perturbées et des conflits potentiels ou existants avec les clients »

En situation perturbée, l'aptitude à gérer les conflits potentiels ou existants avec les clients repose sur des savoirs et des savoir-faire qui relèvent pour une part d'une forme de rationalisation professionnelle (les procédures apprises pendant les formations à la gestion des conflits, la typification des cas posés) pour une autre part de savoirs professionnels expérientiels (individuels et collectifs) acquis au fil du temps.

Les agents cherchent à « désamorcer les clients » comme ils disent, à partir de quatre types de compétences qui s'interpénètrent. Il s'agit d'abord d'une capacité à trouver l'information en fonction des situations (et de la nature des trains) auprès des diverses sources possibles : le conducteur (pour ce qui concerne l'ASCT), le service infra de la gare (par téléphone ou en allant voir le chef d'escale directement), l'escale de la gare la plus proche et bien sûr les SMS. Il s'agit

ensuite d'une compétence d'interprétation de l'information (la cause de l'événement) pour en déduire la durée probable de la perturbation, compétence qui repose sur l'expérience professionnelle : plus l'agent a rencontré de cas, plus il peut plonger dans sa base de données personnelles, sa mémoire, pour trouver une situation approchante qui lui permette d'évaluer la durée probable de l'événement. Il s'agit aussi d'une compétence de traduction de ses hypothèses, construites à partir des données recueillies, pour rassurer les clients sans pour autant leur fournir d'assurance afin de ne pas être mis en cause si les hypothèses et le pronostic horaire s'avèrent erronés. « Rassurer les clients » à partir de cette compétence de traduction est la tâche la plus délicate puisqu'il s'agit de résister à leurs exigences radicales tout en leur distillant une information suffisamment précise pour les faire patienter et suffisamment floue (ouvrant un éventail de possibles d'interprétation par les clients eux-mêmes) pour se garantir face à d'éventuelles déceptions et récriminations des voyageurs. Le retour au calme dans le train ou sur le quai, à partir de l'équilibre entre précision et flou, est le signe de la haute qualification de l'agent d'escale ou de service commercial train. Dans les situations perturbées, sources de conflits avec la clientèle, l'agent peut aussi mobiliser un savoir-faire pour retarder les correspondances. Ainsi, l'agent (d'escale ou l'ASCT) peut téléphoner aux gares suivantes pour négocier le retard de quelques minutes des trains et des bus, après avoir obtenu la destination de ses voyageurs. Il en informe ensuite les voyageurs. Enfin, dans cet ensemble de compétences interpénétrées, l'agent peut mobiliser des compétences de négociations : d'une part pour arracher le maximum d'informations du côté de ses sources de renseignement et d'autre part du côté des clients pour leur faire accepter en douceur l'inacceptable (le retard à l'arrivée et peut-être l'impossibilité de prendre une correspondance). Bien sûr, ces compétences relèvent de toutes les relations de service ; mais ici, les agents (d'escale et ASCT) se trouvent en face de possibles conflits avec les clients dont ni les causes ni les solutions ne lui appartiennent. Ce qui exige une plus grande concentration —qui peut conduire au stress— pour sortir du conflit introduit dans la relation de service.

Si la situation perturbée se prolonge et que le conflit émerge, ce dernier peut concerner un individu ou concerner un groupe. Dans les deux cas, il s'agit d'abord de dire les faits stabilisés, puis d'informer sur les alternatives possibles. Cela est essentiel car, poser le problème c'est reconnaître qu'il existe, et informer sur les alternatives c'est montrer son intention de le résoudre. A bonne distance et habité par un calme professionnel, l'agent s'efforce d'observer (le) les clients, de (le) les laisser parler, d'écouter et de (le) les laisser socialiser (son) leur dépit. Il remobilise donc à nouveau des compétences perceptives, d'attention et d'écoute. Pendant ce

temps, l'agent peut poursuivre son action. Dans le cas du contrôle, il verbalise, dans le cas d'une perturbation ou d'une situation de vente complexe, il achève de trouver la solution alternative. Si le conflit potentiel concerne un groupe (même réduit), la situation est évidemment plus périlleuse et plus difficile et son action se prolonge. Prenant les voyageurs concernés dans leur ensemble, l'agent s'efforce de faire des distinctions entre les différents membres du groupe et en particulier d'identifier les leaders potentiels. Dans le cas d'une perturbation, l'agent fait d'abord le tri des clients selon leur destination et/ou leur correspondance. Le groupe initial se décompose donc en groupes secondaires, et des solutions par groupes se dégagent peu à peu pour une partie des voyageurs.

Pour ceux qui restent, le mécontentement aigu étant l'effet notoire de la perturbation, il s'agit de calmer les tensions, d'arrêter l'effet d'entraînement, d'éviter l'effet de masse propre aux courants sociaux et aux dynamiques collectives. Comme cet effet repose sur l'initiative de quelques-uns, il s'agit de les repérer, de les séparer et de les isoler afin de neutraliser leur influence. L'agent interpelle le leader : courtoisement. Ce dernier assimile cette invitation comme une forme de privilège que l'agent lui octroie. Etre en tête à tête avec l'agent en uniforme valorise le leader, lui donne de l'importance, lui permet de se soulager, de s'énerver au besoin mais surtout le prive de son auditoire. Pour l'agent c'est l'essentiel et il peut même dans cette séquence poursuivre sa réflexion sur les problèmes posés et aboutir patiemment à une solution. Enfin, chez les ASCT qui affrontent seuls ces situations, ces compétences sont le fondement de leurs aptitudes à gérer les conflits (conserver son calme, limiter la portée du conflit par une attitude compréhensive de l'autre tout en maintenant sa propre fermeté, ne jamais prendre de risque physique, etc.). Il s'agit essentiellement, pour l'ASCT, de fixer dès le début de l'interaction la limite qu'il ne franchira pas, et c'est ici toute sa professionnalité de ne pas dépasser cette frontière malgré les éventuelles insultes et menaces, et plus encore de faire en sorte que le client (ou les clients en groupe) ne profère pas ces menaces.

3. Les compétences *in situ* spécifiques à chaque métier

Nous avons choisi pour chaque métier étudié une compétence spécifique orientée situation à décrire et analyser pour clore la sous-section avec l'analyse d'une compétence collective. Les compétences repérées *in situ* sont les suivantes :

- Repérer les comportements à risques et s'interposer en jouant la carte de la fermeté (compétence mobilisée par les SAT)
- Evaluer et dédramatiser une situation (compétence mobilisée par les ASCT)
- Savoir diagnostiquer le problème et le client dans une situation de vente confuse (compétence mobilisée par les commerciaux)
- Se coordonner dans un contexte marqué par l'urgence et l'incertitude (compétence collective)

3.1. Repérer les comportements à risque (compétence mobilisée par les SAT)

3.1.1. Description

Cette compétence orientée situation a été repérée initialement lors d'une observation réalisée sur la gare de Besançon auprès d'un agent d'escale chargé du départ des trains en gare. D'autres observations (toujours sur Besançon) ont confirmé la présence de cette compétence chez plusieurs agents d'escale³³. Cette compétence de service - qui est source de performance en matière de sécurité (dans le sens où elle permet d'assurer la sécurité des voyageurs en gare et à bord des trains) - est mobilisée par les agents dans des situations porteuses de risques. Nous illustrerons cette compétence en décrivant la situation dans laquelle nous l'avons repérée initialement (voir encadré ci-dessous). Nous avons intitulé cette situation « le bras de fer » (en référence à la manière dont l'agent en question a qualifié la situation).

³³ Il est néanmoins possible que cette compétence soit commune à plusieurs métiers. Nous pensons par exemple aux ASCT (mais nous ne l'avons pas observée sur le terrain) et aux agents de la SUGE. Il peut également s'agir d'une compétence requise dans d'autres emplois, comme ceux de la police, de la sécurité envisagée au sens large, ou encore de la médiation sociale (Collard, 2003) pour ne citer que ceux-là...

« Le bras de fer »

Acteurs impliqués : un agent d'escale/adjoint départ de train (Elise³⁴) et deux clients.

Enjeu pour l'agent : procéder au départ du train en assurant la sécurité de la clientèle.

Pour assurer la sécurité des clients, il convient parfois d'être très ferme selon Elise, par exemple quand un client « se jette » sur le train alors que les portes viennent de se refermer.

Un exemple type que nous pu constater sur un TER : les portes venaient de se refermer et deux jeunes sont arrivés en courant et se sont précipités sur le train. [la situation commence ici : au moment où les deux jeunes arrivent alors qu'Elise procède au départ du train après avoir respecté l'ensemble des procédures de sécurité]

Elise s'est interposée tout de suite et les a stoppés net en adoptant une attitude de grande fermeté : « C'est terminé ! On ne monte pas ! » (elle a fait barrage avec son corps et les a fixés droit dans les yeux). Les jeunes ont obtempéré. [attitude de fermeté adoptée par l'agent : c'est le « bras de fer » selon Elise]

Elise (annonçant aux deux jeunes le prochain train) : « Alors le prochain pour Belfort c'est 18h34 ». [l'agent change ici d'attitude car elle change de registre relationnel : de la sécurité à l'accueil, la tension retombe / fin de la situation]

Elise (nous commentant la situation après coup) : « C'est vrai que quand je dis qu'on ne monte pas on ne monte pas ! Quand j'ai dit non c'est non ! (...). Ca c'est un apprentissage qui se fait sur le terrain. Le « bras de fer » c'est sur le terrain. De toute façon on est obligé de s'imposer. C'est une question de sécurité. (...). Et j'insiste bien pour leur dire de ne pas monter, en leur disant que nous sommes responsables... C'est vrai que je me méfie qu'il n'ouvre pas la porte. Mais c'est vrai que je me méfie aussi... de l'agression... car on ne sait jamais. Ca peut arriver même si ça ne m'est jamais arrivé. Verbale oui ! De l'agressivité verbale... Pas trop d'insultes mais des gestes de colère, balancer un truc contre la poubelle. Il faut donc se méfier quand même... »

Ici, l'objectif de l'agent d'escale est avant tout d'assurer la sécurité des voyageurs. La performance recherchée (par l'agent) s'inscrit donc dans le registre de la sécurité ferroviaire. Cependant, en donnant des informations sur les horaires de train en direction de Belfort aux deux jeunes clients, l'agent cherche, dans le même temps, à construire une véritable relation de service. Les informations qu'Elise délivre aux deux voyageurs ont d'ailleurs pour effet de les calmer et de les rassurer. La performance visée s'inscrit donc également dans le registre du service. Il s'agit, en définitive, pour l'agent d'escale, de trouver le juste équilibre entre attitude empreinte de fermeté (registre de la sécurité ferroviaire) et attitude attentionnée (registre de la relation de service). Nous pourrions également dire que l'agent cherche à délivrer un service en toute sécurité.

³⁴ Les prénoms ont été systématiquement changés pour préserver l'anonymat des personnes.

3.1.2. Analyse

Cette compétence orientée situation peut être décomposée en deux compétences sources de performance : voir/repérer/identifier/anticiper les comportements à risques (qui repose sur la perception visuelle) et s'interposer en jouant la carte de la fermeté (qui nécessite un certain engagement physique de la part de l'agent). Ces deux compétences sont mobilisées, dans des situations à risques, à des moments différents.

La compétence orientée situation « repérer les comportements à risques et s'interposer en jouant la carte de la fermeté » peut se décomposer en :	<ul style="list-style-type: none">• Voir/repérer/identifier/anticiper les comportements à risques• S'interposer en jouant la carte de la fermeté
---	---

Voir/repérer/identifier/anticiper les comportements à risques

Dans la situation évoquée précédemment, Elise a évalué en un coup d'œil les risques générés par les comportements des deux jeunes qui se précipitaient sur le train. Cette compétence, qui est le produit de l'expérience professionnelle d'Elise, repose sur deux éléments :

- une certaine vigilance/attention de la part de l'agent lorsqu'il est sur le quai – laquelle dépend en partie de son expertise, de ses aptitudes et de sa personnalité (au sens où l'entend la psychologie appliquée. (Levy-Leboyer, 1996)), de son état d'esprit (concentrée, attentive, fatiguée, préoccupée...);
- une connaissance des comportements à risques (connaissance qui peut être transmise dans le cadre de la SNCF : lors des formations ou par les managers de proximité sur le terrain notamment).

La situation suivante, intitulée « les dangers du téléphone portable » illustre également la mise en œuvre de cette compétence.

<p style="text-align: center;">« Les dangers du téléphone portable »</p> <p>Acteurs impliqués : un agent d'escale/adjoint départ de train (Pierre) et un client (à noter la présence de la foule sur le quai).</p> <p>Enjeu : assurer la sécurité de la clientèle sur le quai au moment de l'arrivée du train.</p> <p>Nous étions en compagnie de Pierre sur le quai. A un moment donné : un train grandes lignes s'apprête à arriver en gare [début de la situation].</p>

Pierre, repérant un client (très près de la voie) en train de gesticuler pendant qu'il parlait au téléphone, l'interpelle :
« Monsieur s'il-vous-plaît ? ». [l'agent est à environ 4-5 mètres du client]
Voyant que le client n'entend rien (il est véritablement dans son « monde »), Pierre s'approche de lui et le prend doucement par l'épaule pour le ramener à l'intérieur du quai (fermement mais tout en douceur pour ne pas affoler la personne, l'objectif étant juste de le diriger vers l'intérieur du quai). Dans les moments où il y a un enjeu sur le plan de la sécurité souvent la communication passe par le corps avant même que de passer par la voix. [fin de la situation]
Le chercheur (après-coup) : « Ca arrive souvent ça ? ».
Pierre : « Ah oui ça arrive. Les gens qui téléphonent, ils ne se rendent pas compte ! C'est vrai qu'un train ça s'arrête pas comme ça quand même ! Les gens ne se rendent pas toujours compte du danger avec les trains... ».

La performance visée par l'agent s'inscrit ici dans le registre de la sécurité ferroviaire, puisqu'il s'agit d'éviter un accident de personne.

S'interposer en jouant la carte de la fermeté

Après avoir repéré les comportements à risques, l'agent doit agir très rapidement. Il convient donc d'être réactif, la réactivité étant ici autant psychologique (comme nous l'ont signalé plusieurs agents d'escale : « il ne faut pas avoir les deux pieds dans le même sabot ! ») que physique (l'agent doit en effet être en mesure de se déplacer très rapidement pour stopper les comportements à risques).

Au moment où il entre en contact avec le (ou les) protagoniste(s), l'agent doit adopter une attitude appropriée à la situation. S'interposer en jouant la carte de la fermeté est une attitude récurrente dans ce type de cas. La fermeté se déploie simultanément dans trois registres :

- le registre non-verbal (faire barrage avec son corps, s'appuyer sur une gestuelle appropriée, fixer les protagonistes droit dans les yeux... sont autant de stratégies adoptées par les agents) ;
- le registre verbal (il faut trouver les « bons » mots, ceux qui, selon les cas, provoquent un effet de surprise, rassurent, intimident... Tout dépend de l'objectif que se donne l'agent, de l'effet recherché.) ;
- le registre para-verbal (l'intonation de la voix). Dans la situation « le bras de fer », Elise fait avant tout barrage avec son corps pour empêcher les deux jeunes gens de monter dans le train.

Dans la situation « les dangers du téléphone portable », Pierre prend le client par l'épaule pour l'éloigner du quai, mais agit en douceur (pour éviter de surprendre le client). Son attitude est ferme, mais dans le même temps attentionnée. L'équilibre trouvé est subtil. C'est une attitude

attentionnée que l'on retrouve également chez Elise au moment où les deux jeunes clients obtempèrent ; elle se situe alors sur le registre de la relation de service (en informant les deux voyageurs sur les horaires du prochain train pour Belfort).

S'interposer en jouant la carte de la fermeté est une attitude que l'on retrouve chez les agents d'escale dans d'autres types de situations, par exemple quand il faut s'imposer par rapport à un groupe, quand l'agent doit calmer un client énervé, ou encore quand les agents doivent fendre la foule pour accueillir une personne handicapée sur le quai. La situation ci-dessous, intitulée « s'imposer », illustre ce dernier cas de figure.

« S'imposer »

Acteurs impliqués : deux agents d'escale et une personne à mobilité réduite (PMR) ; à noter la présence de la foule sur le quai.

Enjeu : se frayer un chemin à l'entrée du train pour être en mesure de faire descendre une PMR du train.

Quand les agents vont chercher une PMR dans le train c'est leur priorité et ils s'imposent par rapport aux clients qui désirent monter dans le train. Les agents sont donc très fermes.

[début de la situation : Jérémie et Yannick marchent très rapidement sur le quai pour se diriger au plus vite vers la bonne rame]

Jérémie : « Messieurs dames s'il vous plaît écarter-vous merci ! ». [Jérémie, constatant que les clients obstruent le passage, décide de faire une annonce publique pour pouvoir se frayer un chemin]

[Les agents descendent avec précaution la personne sur le quai et la conduisent vers la gare : fin de la situation]

Jérémie (nous commentant la situation après-coup) : « Il faut être ferme parce que après on se laisse bouffer et les gens ils nous montent dessus ! Regardez les gens sont agglutinés et les autres ne peuvent pas sortir ! Mais c'est pas grave eux ils veulent monter ! ».

Ici, il s'agit de s'imposer physiquement en choisissant une mise en scène bien particulière : prévenir les clients en faisant une annonce publique qui doit être entendue de tous (l'agent va alors considérablement élever le volume de sa voix et va adopter une attitude de grande fermeté en utilisant l'impératif). Il convient, en effet, pour les deux agents, de s'interposer physiquement pour monter dans le train, de se frayer un chemin, et de dégager la voie pour préparer la descente de la PMR. A noter que si les agents adoptent une attitude de grande fermeté avec les voyageurs pour pouvoir se frayer un chemin, il n'en va pas de même avec la personne handicapée. En effet, avec cette dernière, ils sont prévenants et attentionnés, attitudes caractéristiques d'une relation de service.

3.2. Evaluer et dédramatiser une situation (compétence mobilisée par les ASCT)

3.2.1. Description

Au départ, nous sommes en présence de situations qui sont gênantes pour le ou les client(s) concerné(s). En effet, le client peut éprouver une certaine gêne, un certain embarras, parce qu'il est dans une situation qui n'est pas conforme à la réglementation en vigueur et qu'il se trouve soudain exposé au regard d'un large public (il est donc en quelque sorte « fragilisé »). L'ASCT doit être capable de repérer l'état émotionnel du client et d'évaluer les risques inhérents à la situation. Les opérations de contrôle menées par les ASCT dans les trains créent de telles situations. Quand le client se montre coopératif, l'ASCT va alors s'efforcer de dédramatiser la situation - en s'appuyant sur un savoir faire qui est la fois cognitif, relationnel et émotionnel - pour dissiper la gêne éprouvée par le client. Nous avons choisi d'illustrer cette compétence par deux situations très contrastées, dans la mesure où elles impliquent deux types de clientèles différentes et où, dans l'une, il y a un échange verbal prolongé, alors que dans l'autre l'échange verbal est réduit à sa plus simple expression. Nous avons intitulé la première « l'art de dédramatiser une situation » et la seconde « un silence qui en dit long ».

« L'art de dédramatiser une situation »

Nous arrivons au niveau de deux femmes (deux amies d'un certain âge), dont l'une a oublié sa carte de réduction.

Echange de civilités. [début de la situation]

Agent : « Alors là d'accord... (constatant que la première, cliente 1, a oublié sa carte). Vous c'est bon (s'adressant à la deuxième : cliente 2) ». [constatation de l'agent]

Cliente 2 : « Oui moi c'est bon ».

Agent : (parlant de l'oubli de la carte pour dédramatiser la situation) : « Bon ben ça arrive. A Frasne, vous allez la récupérer ? ». [Percevant une certaine gêne des clientes, l'ASCT dédramatise la situation]

Cliente 1 : (dépitée) : « Ben non ».

Agent : « Et pour le retour c'est pareil ? ».

Cliente 1 : « Ben je vais voir si je peux me la faire envoyer ».

Agent : « Combien de temps vous restez là ? ».

Cliente 1 : « La semaine ».

Agent : « Parce qu'à la limite vous changez votre billet. Vous prenez un billet découverte sénior ».

Cliente 1 : « Ah, je peux faire ça ? ».

Agent : « Ah oui ».

Cliente 1 : « Il faut que je leur dise ? ».

Agent : « Voilà vous allez au guichet et vous expliquez ».

Cliente 1 : « Donc le tarif découverte ça sera intéressant ? ».

Agent : « Vous aurez 25% ».

Cliente 1 : « Ah ben ça sera déjà ça ! ».

Agent : « Hein là il va vous le faire. Et après dans le train, vous demandez au contrôleur qu'il vous mette votre nom et votre prénom sur le billet et puis après vous irez voir si ils peuvent vous le rembourser ».

Cliente 1 : « Donc après je dis que j'ai oublié ma carte... ».

Agent : « Voilà. Donc ça va juste vous coûter 10 €, parce que maintenant ils prennent un forfait... Parce que là vous avez quand même votre billet » (l'Agent minimise « l'incident »).

Cliente 1 : « Et puis la carte elle est chez moi ! ».

Cliente 2 : « Et puis elle revient des Etats-Unis... ».

Agent : (tout en humour) : « Ah mais bien sur ! Mais il y a des choses comme ça qui ne veulent pas se mettre dans le sac toutes seules ! Il y a des choses comme ça... Et les américains ils connaissent pas ça ! Ah c'est pas bien grave... ». [l'ASCT use de l'humour pour dédramatiser la situation et créer une certaine complicité avec les clientes]

Cliente 2 : « Ah vous avez la machine maintenant ? ».

Agent : (tout en humour) : « Oui mais elle me demande plein de trucs. Ça c'est pénible ! ».

Cliente 2 : (sur le même ton) : « Faut faire attention, faut pas jouer avec... ».

Cliente 1 : (à sa voisine) : « Il faut le laisser faire... ».

Agent : « Non mais maintenant c'est tout comme ça... Voilà, alors je vais vous demander une pièce d'identité parce qu'ils vont vérifier le nom d'accord ? La personne qui a voyagé... ».

Cliente 1 : « Mais j'ai pas de papiers là... J'ai ma carte de miles ».

Agent : « Non mais on va juste prendre votre nom et votre prénom sur la carte d'identité c'est tout. Et après au guichet il va juste vérifier par rapport à la carte. C'est le même nom qu'il y a sur la carte ? ».

Cliente 1 : « Ah oui ! ».

Agent : « Bon ben voilà ».

Cliente 1 : « Bon ben je change pas entre ma carte d'identité et ma carte de réduction ! ».

Agent : (tout en humour) : « Ah ben si vous avez changé de mari entre temps ! ».

Cliente 1 : « Ah ben d'abord j'en ai pas et puis je ne vais pas m'encombrer avec ça ! » (rires).

Agent : « Encombrer ! ».

Cliente 1 : « Ah puis ils préfèrent prendre des filles de 20 ans ! ».

Agent : « Mais les femmes aussi maintenant ! ».

Cliente 1 : « Oui c'est vrai » puis s'adressant à C2 « Bon le monsieur il a tout à écrire alors c'est long... ».
[digressions autour de la machine et de l'informatique]

Agent : (en cherchant sur sa machine) : « Non mais aussi c'est tout prédéfini donc il faut trouver le bon mot ».

Chercheur : « C'est vrai qu'il y a une liste impressionnante là... ».

Agent : (au chercheur) : « C'est incroyable ».

Cliente 2 : « Et puis il faut maîtriser toutes les touches ».

Agent : « Exactement ».

Cliente 2 : « Alors c'est fou question gain de temps ! ».

Agent : « Ca c'est incroyable ».

Cliente 1 : « C'est le progrès ça... ».

Agent : « Ils veulent que tout soit informatisé maintenant ».

Cliente 2 : « Et après ils peuvent faire des statistiques ».

Agent : (complice) « Voilà. Ils adorent ça ! ».

La conversation se poursuit sur l'informatique pendant que l'Agent utilise la machine et C2 embraye sur les agents des centres d'appel placés à l'autre bout du monde et qui ne connaissent pas la géographie...

Agent : (qui rebondit sur le propos) « Mais vous savez ils n'y peuvent rien. C'est le système qu'est comme ça... ».

Cliente 1 : (à C2) « Mais laisse un peu le Monsieur ».

Agent : (à C1, en murmurant d'un ton complice) « On a l'habitude de ne pas se tromper. C'est pas grave... ».

Cliente 2 : « Et puis maintenant vous avez des formations pour le client ».

Cliente 1 : « Il fut un temps où c'était pas comme ça ».

Les deux femmes poursuivent la conversation ; l'agent acquiesce.

Agent : « Alors vous payez par chèque ? ».

Cliente 1 : « Vous voulez une carte bleue ? ». [Le règlement et la question du mode de paiement]

Agent : « Non non. C'est vous qui décidez ».

Cliente 1 : « Alors par chèque ».

Agent : « Pas de souci ».

Cliente 2 : (à C1) « Mais sa machine au Monsieur elle prend les cartes bleues ».

Cliente 1 : « Ah bon ? ».

Agent : (en montrant l'autre outil qu'il dégage de sa sacoche) : « Ah non c'est l'autre ! Ca serait trop facile ! ».

Client 1 : « Alors je vous dois combien ? ».

Agent : « 42,30 € Et regardez un peu la magie (en montrant du doigt l'imprimante qui imprime le complément) ».

Cliente 1 : « Ah ben on n'arrête pas le progrès. Ah j'ai jamais vu ça moi ! ».

Agent : « Fantastique ça hein ? ».

Cliente 2 : « Rien que pour ça c'est bien... ».

Agent : « Ca valait quand même le coup d'oublier la carte, autrement vous l'auriez pas vu ! ». [Entre humour et informations]

Cliente 1 : « Je mets l'ordre ou vous avez un tampon SNCF ? ».

Agent : « Ah non j'ai pas de tampon, comme c'est pas encore à moi l'entreprise. J'ai pas de tampon à moi ».

Cliente 1 : « Mais moi sur le quai j'ai vu un agent qui avait un tampon ».

Agent : « Oui mais vous allez voir derrière (il se sert de son passe comme tampon qu'il fait figurer au dos du chèque). Oui mais ça devait être un chef. Il avait un gros tampon ! ».

Cliente 1 : « Non un petit ».

Agent : (en leur montrant le coupon qu'il vient d'éditer) : « Alors regardez voir : billet délivré d'accord ? Le numéro de la carte d'identité, voilà tout est marqué là. Donc après vous présentez ça au guichet avec ça ».

Cliente 2 : « Et avec la carte. Et on a combien de temps pour le faire ? ».

Agent : « Le temps que vous voulez ».

Cliente 1 : « Non mais j'ai le temps de rentrer chez moi ».

Agent : « Ca dépend si vous voulez être remboursé rapidement ou pas quoi ».

Cliente 2 : « Oui c'est ça ».

Agent : « Si vous voulez qu'on vous rembourse dans 6 mois ou pas... ».

Cliente 1 : « D'accord et ça c'est à n'importe quel guichet. Alors ce que je fais à Frasné... ».

Agent : « Pour le retour. Pour ne pas payer les 10 euros ».

Cliente 1 : « Alors au guichet je lui demande une carte découverte ».

Agent : « Un billet découverte ».

Cliente 1 : « Un billet découverte ».

Agent : « Donc vous lui demandez qu'elle reprenne votre ancien billet et qu'elle vous fasse un découvert senior, comme ça vous aurez 25% ».

Cliente 1 : « Bon très bien. Et pas les 10 euros ? ».

Agent : « Si pourquoi ? ».

Cliente 1 : « D'accord et je pourrai me faire rembourser ensuite la différence ? ».

Agent : « Voilà donc vous demanderez au contrôleur qu'il marque sur votre billet ».

Cliente 2 : « Ah ben t'es pas sorti de la gare de X ».

Agent : « Oh ben quand même c'est pas la brousse quand même là-bas ! ».

Cliente 2 : « C'est pas la brousse, mais au début quand ils ont eu l'ordinateur ».

Agent : « Ah oui mais c'est pas évident, parce que dès fois ils sont mal... On leur donne... Ils ont juste une demi-journée et voilà. Donc c'est pas de leur faute ».

Cliente 1 : « C'est vrai que c'est pas toujours facile l'ordinateur ».

Agent : « Voilà ça y est maintenant vous êtes en règle ».

La discussion se poursuit ensuite sur les contrôleurs et leur affectation dans les trains.

Agent : « Allez bonne journée ».

Ici, l'opération de contrôle ne posant aucun problème, l'agent décide de jouer la carte de la connivence. Percevant l'embarras des clientes, il dédramatise la situation et fait de l'humour (style propre à l'agent). Il maintient un contact permanent avec les clientes, même quand il doit effectuer des opérations techniques (entrer les informations dans la machine pour procéder à la régularisation). Il verbalise la cliente « tout en douceur ». La verbalisation passe alors au second plan. Elle s'insère dans le cours des choses, dans la conversation ordinaire. Les clientes sont détendues et s'amusent de la situation. La performance visée par l'agent s'inscrit dans un double registre :

- celui du respect des règles édictées par l'entreprise SNCF tout d'abord (le travail de l'ASCT est en effet d'appliquer la réglementation en vigueur et de verbaliser les personnes qui sont dans une situation irrégulière) ;
- dans le registre de la relation de service ensuite (l'objectif de l'agent est aussi de construire une véritable relation de service avec les deux clientes, en personnalisant la rencontre, en lui donnant un « supplément d'âme », en créant une atmosphère conviviale).

L'agent a ici trouvé le juste équilibre entre application des règles et construction de la relation de service.

« Un silence qui en dit long »

Entre Villefranche et Lyon, l'agent 1 procède à deux régularisations : des jeunes des cités d'une vingtaine d'années. Les interactions étaient similaires. Premier élément important, à Villefranche, des policiers sont montés en queue du train pour ensuite faire un passage dans le train (ils étaient quatre). Quand l'agent s'est approché des deux jeunes ils ont tous les deux tendu leur carte d'identité pour qu'il puisse les verbaliser. Ils avaient l'air blasé. Les verbalisations se sont bien déroulées. Les deux jeunes n'ont quasiment pas décroché un mot. Ils se sont juste exprimés pour répondre aux questions de l'agent.

Commentaires de l'agent après-coup : selon lui, c'est un schéma classique : ces jeunes fraudent en permanence et « acceptent » de se faire prendre. Ils pensent que ce sont des jeunes qui cumulent les PV. S nous explique qu'au-delà de 10 PV non-payés dans l'année le fraudeur peut être arrêté par les policiers. L'ASCT a donc la ressource d'appeler le central à Rennes pour prendre connaissance de la situation de tel ou tel individu, pour savoir si celui-ci a plus de 10 PV (il peut si nécessaire envisager l'interpellation par la Police à la prochaine gare de soutien). Mais tout ceci suppose une excellente coordination entre les différents acteurs, ce qui est loin d'être acquis.

Agent 1 : « Bon là tu vois quand j'ai fait les PV je me suis reculé. Y'avait quand même la table entre nous, parce que le mec il peut te choper quand même... Donc il faut toujours avoir une marge de manœuvre. Ca

c'est la formation juridique-placement. Il faut savoir préserver son intégrité physique. Mais tu vois y a des mecs qui vont se prendre le chou pendant ¼ d'heure avec le gars tu vois. Les mecs ils donnent leur carte d'identité... ».

Chercheur : « Moi ça m'a beaucoup surpris ».

Agent 1 : « Y a pas à discuter. Après tu poses les questions : vous avez pas d'argent ? vous allez où ? vous descendez où ? C'est pas la peine d'en rajouter parce que après ça part en vrille, dans le sens où s'il a pas envie de te parler il sait ce qu'il veut. Il sait ce qu'il veut. Il sait ce qu'il fait aussi ».

Chercheur : « Oui c'est pas la peine d'adopter un comportement qui peut-être perçu comme de la provoc' ».

Agent 1 : « Bon j'ai ramassé 63 euros pour chacun. Moi mon travail est fait. Donc c'est là qu'il faut pas avoir l'effet moralisateur que certains ont, parce que après c'est un dialogue de sourds et c'est là que ça dérape. Mais il faut rester poli tu vois ».

Agent 2 : « Même si de l'autre côté y a rien... ».

Agent : « Déjà à la base ces gens-là ils vivent pas comme nous dans les cités. Rien que le fait de les contrôler tu les agresses. Donc déjà... il faut se mettre à leur niveau, faire en sorte que le relationnel soit concordant. Si tu commences à dire : « Monsieur, sachez que vous aurez... », alors là c'est mal parti. C'est pareil quand le mec commence à te tutoyer il faut lui dire qu'on se connaît pas. Il faut arrêter. Le tutoiement pour eux c'est comme ça... Il faut pas s'offusquer. Le principal c'est d'arriver à faire ce que tu veux toi, c'est-à-dire le PV. Les clients qui étaient autour, même si les billets ne seront jamais payés, ils ont vu... Après si c'est pas payé c'est plus de mon ressort... ».

Il m'explique aussi que dans certaines situations il faut savoir se mettre en retrait. Evoque le cas de collègues qui refusent de contrôler à partir de Villefranche parce qu'ils ont peur. L'agent estime qu'il faut savoir contrôler sans se mettre en danger.

Dans ce cas, le climat est tendu et la situation potentiellement conflictuelle. L'objectif de l'agent - la performance visée - est de verbaliser les deux jeunes voyageurs en situation irrégulière, tout en désamorçant les conflits potentiels. L'agent adopte alors un style froid, distant et laconique. C'est selon lui la meilleure façon pour dédramatiser une situation potentiellement explosive. Dédramatiser, ici, implique donc une attitude inverse de l'humour : froideur et fermeté.

3.2.2. Analyse

Bien que les ressorts de la dédramatisation ne soient pas les mêmes dans les deux cas, les actions engagées par les agents sont orientées vers le même but (dédramatiser la situation). Cette compétence orientée situation peut se décomposer en deux compétences : évaluer l'enjeu propre à la situation (compétence qui est à la fois perceptive, cognitive et émotionnelle) ; gérer des faces (compétence relationnelle).

La compétence orientée situation « dédramatiser une situation » peut se décomposer en :	<ul style="list-style-type: none">• Evaluer les enjeux propres à la situation (compétence qui est à la fois perceptive, cognitive et émotionnelle)• Gérer des faces (compétence relationnelle)
---	---

Evaluer l'enjeu propre à la situation

Dans le premier cas, l'enjeu, pour l'agent, est d'appliquer les règles édictées par la SNCF (il doit régulariser la situation d'une des deux clientes) tout en dissipant la gêne ressentie par les deux voyageuses (ce qui le conduit à faire preuve de tact). Il s'agit donc à la fois de traiter un problème (au sens technique ou bureaucratique du terme : appliquer une règle générale à un cas particulier en s'appuyant sur la réglementation en vigueur) et de gérer une relation (construire une relation de service).

Dans le second cas, l'enjeu est de verbaliser deux jeunes voyageurs en situation irrégulière dans un contexte tendu et potentiellement conflictuel sans pour autant donner prise au conflit. Il s'agit donc en quelque sorte de « déminer le terrain » pour éviter tout dérapage.

L'évaluation des enjeux propres à la situation passe par un « savoir voir » (compétence perceptive), savoir que nous avons déjà décrit pour caractériser d'autres types de situations. Ce « savoir voir » a ici un volet cognitif et un volet émotionnel.

Du point de vue cognitif, nous avons constaté que les agents étaient capables de puiser dans la situation un certain nombre d'indices et d'informations qui leur permettent de jauger et d'évaluer celle-ci, de repérer les enjeux sous-jacents à la situation. Agir, pour Lucy Suchman, fondatrice du courant dit de « l'action située », c'est toujours s'adapter au contexte local, aux circonstances, gérer les contingences, et saisir les opportunités présentes dans l'environnement (Suchman, 1987). Les acteurs doivent donc être capables, en situation, d'interpréter les signes que leur « offre » leur environnement. A partir de la tenue vestimentaire des voyageurs, mais aussi de leur posture, de leurs attitudes, d'un certain nombre de caractéristiques (sociales, ethniques, sexuelles, liées à l'âge...), et plus généralement de leur manière d'être, les agents peuvent évaluer à qui ils ont affaire (Goffman, 1973,1974). Bien évidemment, les jugements portés par les agents reposent sur ces abrégés que sont les stéréotypes, les clichés et les préjugés (concernant les « jeunes », les « vieux », les « bourgeois »...). Les agents puisent également dans l'environnement local un certain nombre d'indices (la présence d'un large public ou d'un

public restreint, une certaine ambiance qui se dégage des lieux...) pour caractériser une situation, évaluer en un coup d'œil les contraintes qui pèsent sur eux et qui peuvent être - selon les cas - sociales, relationnelles, techniques, ou encore spatiales. Les deux cas évoqués précédemment sont, de ce point de vue, illustratifs car contrastés.

Dans le premier cas, l'agent effectue ses opérations de contrôle dans un « monde » feutré, un TGV. Les deux clientes à qui ils s'adressent sont des femmes d'un certain âge, coquettes, extrêmement courtoises, ayant visiblement un certain niveau de vie (l'une d'elle revient tout juste d'un voyage aux Etats-Unis), autant de signes visibles que l'agent prend en compte pour jauger la situation.

Dans le second cas, l'agent effectue les opérations de contrôle dans un climat sous tension, dans une ambiance lourde et pesante. Il s'agit d'un train qui traverse un certain nombre de cités « sensibles ». Des agents de la police ferroviaire viennent de faire une tournée dans le train. La rame dans laquelle se trouvent les deux jeunes en question est bondée et la plupart des voyageurs scrutent les moindres faits et gestes de l'ASCT. Tous ces éléments contribuent à créer une ambiance pesante. Les deux jeunes fraudeurs, « affalés » dans leur fauteuil, présentent les indices des jeunes issus des cités « sensibles » : casquette vissée sur la tête, survêtement, baskets de marque, nonchalance... Dans ce contexte, l'agent est d'emblée prudent, voire méfiant (il pense instinctivement à se protéger au cas où la situation dégénérerait...).

Mais à la dimension cognitive s'ajoute la dimension émotionnelle, dans la mesure où dans les deux cas évoqués les agents évaluent également la situation et les enjeux sous-jacents à celle-ci à partir de leur corps, de leur ressenti, de leurs toutes premières impressions. Le « savoir voir » met donc en jeu à la fois des processus cognitifs et émotionnels. Plus les situations sont tendues et potentiellement conflictuelles, plus les processus émotionnels ont de l'importance. L'agent devra en effet être capable de maîtriser ses émotions pour ne rien laisser transparaître. C'est d'ailleurs pourquoi, dans le second cas, l'agent adopte volontairement une attitude froide, détachée.

Gérer des faces (compétence relationnelle)

La gestion des faces doit ici s'entendre dans une perspective goffmanienne (Goffman, 1973, 1974). Selon Goffman, les individus - qu'ils nomment « acteurs » - essayent de donner une certaine image d'eux-mêmes et cherchent à contrôler cette image dans les interactions qu'ils ont avec autrui. Tels des acteurs dans un théâtre (le monde social est un théâtre pour Goffman),

ils agissent sous le regard d'un public et jouent un rôle donné. Les individus présentent à leur public un certain Moi et attendent des autres une certaine considération (ils attendent notamment que les autres confirment l'image qu'ils essayent de donner). En retour, ils s'efforcent de confirmer l'image que les autres essayent de produire. Bref, chaque individu essaye de faire bonne figure en présentant au monde un certain visage. Chacun essaye de sauver la face, notamment dans des situations incertaines et fragiles.

Les deux situations que nous avons décrites précédemment sont justement marquées par une certaine fragilité. Dans les deux cas, les voyageurs en situation irrégulière font l'expérience de cette fragilité, notamment parce qu'ils sont sous les feux des projecteurs, exposés au regard d'un « public » : celui de l'ASCT (qui représente une autorité et qui détient une parcelle de pouvoir) et celui des autres voyageurs. Il convient donc pour les ASCT de dédramatiser ces situations. L'objectif est alors de faire en sorte que les voyageurs sauvent la face. Les agents vont alors développer des stratégies qui vont dans ce sens.

Dans le premier cas, constatant que la cliente est très coopérative, l'agent va s'efforcer de minimiser l'incident en jouant sur le registre de la connivence, en étant quasiment complice avec les deux clientes, en faisant de l'humour et en s'engageant dans une conversation ordinaire. La verbalisation et l'établissement du PV passe alors au second plan ; il s'agit d'épiphénomènes « noyés » dans la conversation. La compétence relationnelle de l'agent repose ici sur son tact et sur sa capacité à alimenter la conversation (la conversation est ici une ressource pour l'agent pour construire une relation de service). Par ce procédé, il sauve la face de la cliente en situation irrégulière.

Dans le second cas, les jeunes fraudeurs étant coopératifs - dans la mesure où ils acceptent de donner leur carte d'identité à l'agent sans protester - ce dernier va effectuer son travail « froidement ». En adoptant une attitude blasée, nonchalante, les jeunes masquent leurs émotions au public, comme si le contrôle n'avait aucun impact sur eux. Ainsi, ils minimisent l'incident. En retour, l'ASCT, qui cherche à ne pas envenimer la situation, se contente de dérouler la procédure de verbalisation sans laisser transparaître la moindre émotion (l'agent adopte un comportement en miroir pour éviter tout dérapage). Bref, chacun joue sa partition et un rôle clairement défini, ce qui permet à l'agent de faire son travail (verbaliser les deux fraudeurs) et aux jeunes de garder la tête haute.

3.3. Savoir diagnostiquer le problème et le client dans une situation de vente confuse (compétence mobilisée par les commerciaux)

3.3.1. Description

Cette compétence porte sur la capacité de diagnostic d'un problème ou de détection d'une catégorie de client. Elle se manifeste dans des situations relativement confuses et ambiguës, mais également dans des situations très classiques et routinières. Nous avons en effet observé un certain nombre de situations dans lesquelles se produisaient des écarts par rapport au déroulé classique du dialogue de vente, et notre analyse nous a conduit à mettre en évidence le fait que ces écarts se produisaient en réponse à des diagnostics réalisés par l'agent.

Le déroulé du « dialogue de vente », très standardisé, est conçu pour faciliter ce diagnostic (demande initiale du client, s'il s'agit d'un achat, questions sur les horaires et destinations, proposition de 1^{ère} classe, proposition de carte, proposition d'un service associé comme train-hôtel, etc.). Il est d'ailleurs l'objet de contrôles importants dans l'organisation (cf. les enquêtes client-mystère, qui évaluent en grande partie le respect du déroulé du dialogue de vente ainsi que certaines attitudes des vendeurs). En effet, du point de vue de l'organisation SNCF, il apparaît que la capacité de détection rapide d'un type de problème ou d'une catégorie de client peut permettre d'accélérer le déroulé de la situation et donc, pour l'agent, d'augmenter son chiffre d'affaires individuel (et par conséquent celui de la SNCF).

Toutefois, le respect de ce dialogue standardisé peut parfois être contre-performant. Nous avons observé deux types de situations où l'agent développe une compétence de diagnostic qui le conduit à s'écarter du dialogue standardisé : 1. Les situations routinières et claires, 2. Les situations non routinières et confuses.

Premier cas : les situations routinières et claires

Un premier type de situation dans lequel le respect de ce dialogue n'est pas source de performance concerne les situations classiques et routinières pour lesquelles le respect de toutes les étapes du dialogue de vente est inutile.

Une situation de routine – type

Gare Saint Lazare – Retour d'un agent sur une situation qui vient de se dérouler

Chercheur : Là, le monsieur, il avait une carte ?

Agent : L'abonnement Fréquence.

Chercheur : Un abonnement, d'accord.

Agent : Un abonnement Fréquence, oui.

Agent : Abonné, [*Inaudible*], il connaît, il sait où il va, il sait ses horaires et tout.

Chercheur : Oui, oui. Parce que sinon dans votre... vous proposez aussi les cartes ?

Agent : Ah oui, oui, oui, oui ! Oui.

Chercheur : Le nom de la personne.

Agent : Oui, c'est ça, quand on a un abonné, il connaît ce qu'il veut, il n'y a rien...

Chercheur : Y a rien à proposer ?

Agent : Non.

Chercheur : [*Rires*] Ça va vite, là, hein !

Agent : Oui, là, ça va vite, oui. Il connaît ses horaires, il sait exactement ce qu'il en est. Même le prix il le connaît, il connaît tout.

Chercheur : Bah, oui...

Agent : Il le fait régulièrement, c'est normal.

Nous ne centrerons pas notre analyse sur cette catégorie de situations, mais sur celle que nous exposons ci-après : les situations non routinières et confuses.

Deuxième cas : les situations non routinières et confuses

Pour d'autres situations, le dialogue est contre-performant car il ne permet pas de réaliser un bon diagnostic du problème rencontré par le client, voire du client lui-même. Dans ce cas, la compétence de diagnostic de l'agent est particulièrement importante. Nous nous concentrerons ici sur cette compétence montrée par l'agent à s'appuyer sur le dialogue de vente prescrit, tout en réussissant à prendre en compte les particularités du problème et les particularités du client. En effet, le fait de s'appuyer très fortement sur le dialogue de vente et la standardisation prescrite peut conduire l'agent à ignorer des éléments de spécification de la relation qui lui sont suggérés par le client (des indices qui dans la relation peuvent le conduire à mieux prendre en compte cette spécificité).

L'exemple suivant illustre le cas d'un agent qui a justement ignoré des indices suggérés par le client et a dû in fine refaire une partie de la transaction.

Exemple : une transaction à refaire

Agent : Madame, bonjour.

Client : Il est quand même ouvert ?

Agent : Il est quand même ouvert et il ne fonctionne pas. Si je vous appelle et que je suis là, c'est que c'est ouvert.

Client : Merci. Pour Valence, TGV.

Agent : Valence TGV.

Client : Attendez, que je vous dise tout.

Agent : Vous devez partir quel jour ?

Client : Je dois partir quel jour... Le vendredi 15. Vendredi 15 le matin.

Agent : Oui.

Client : J'ai vu qu'il y avait un train à 8 h 20.

Agent : Vous avez une réduction, Madame ?

Client : Oui. J'ai ma carte...

Agent : Carte Sénior ?

Client : Sénior. Attendez, je [Inaudible] celle-ci. J'ai même des S'Miles, mais... faut faire [Inaudible]

Agent : Vous avez la carte de fidélité ?

Client : Oui. Avec mon petit numéro.

Agent : OK. 8 h 20, arrivée 10 h 30.

Client : C'est ça.

Agent : Vous voyagez en première ?

Client : Non.

Agent : Seconde ?

Client : Oui.

Agent : Donc il est à 36 €.

Client : Oui. D'accord.

Agent : Je vous mets près de la fenêtre ou du couloir ?

Client : Euh ! [Inaudible].

Agent : C'est un TGV à deux étages. Vous préférez être en haut ou en bas ?

Client : Je préfère être en bas, s'il-vous-plaît.

Agent : Avez-vous besoin du retour ?

Client : Alors du retour. Oui. J'ai besoin d'un retour le jeudi... le jeudi, le jeudi...

Agent : C'est le 21.

Client : C'est très compliqué. Le... jeudi 21.

Agent : Vous voulez partir à partir de quelle heure ?

Client : Si vous avez un train vers 5 h 00, quelque chose comme ça.

Agent : 17 h 36, arrivée 19 h 49.

Client : Oui, c'est bien, ça.

Agent : Là, il est à 43 € 50.

Client : Oui. Ben je vais prendre ça.

Agent : A priori [Inaudible] donc couloir en bas ?

Client : Oui, toujours.

Agent : Départ le vendredi 15 février 8 h 20, arrivée 10 h 30 pour Valence. Le retour jeudi 21, 17 h 36, arrivée 19 h 49 à Paris.

[24 :48]

Client : D'accord. Alors j'ai une question à vous poser. Au lieu de prendre ce TGV à Valence TGV...

Agent : Oui.

Client : Est-ce que vous avez un TGV qui passe à Montélimar ? Qui s'arrête ?

Agent : Il y a certains TGV qui s'arrêtent à Montélimar, oui.

Client : Et vous pouvez me dire, par exemple, le vendredi... le jeudi, s'il y en a un, le jeudi matin ou quelque chose comme ça, non ? Parce que ma fille m'a dit ça et c'est...

Agent : Là, vous partez vendredi, vous revenez le jeudi.

Client : Ah ! c'est pour le vendredi. Non, oui. Oui, oui. Le départ, ça va. Le départ à [Inaudible].

Agent : Vous allez à Valence.

Client : C'est pour le retour.

Agent : Pour le retour.

Client : Le retour. Voilà, le retour, savoir s'il y a un train qui va à Montélimar. Montélimar...

Agent : Valence. Valence, Montélimar.

Client : Oui. À ce moment-là, je monterai à Montélimar, mais s'il va à Montélimar-Paris Gare de Lyon.

Agent : À la même heure ?

Client : Non, dites-moi s'il y a quelque chose. Enfin, je sais pas, j'ai aucune idée.

Agent : Le jeudi, Montélimar-Paris, quels trains il y a dans la journée.

Client : Oui, voilà.

Agent : Alors il y a un TGV... ben il y a... il y a quatre TGV dans la journée.

Client : Oui.

Agent : Donc il y en a le matin, 5 h 50, 8 h 36.

Client : Oui.

Agent : 13 h 20 ou 17 h 19.

Client : Et 17 h 19, j'arrive à quelle heure ?

Agent : 20 h 11 à Paris.

Client : Je prendrais bien ça, alors, parce que ça la dérangerait moins que de m'accompagner à Valence.

Agent : Donc on change celui Montélimar-Paris au lieu du Valence-Paris, en fait.

L'agent a appliqué le déroulé du dialogue-type, alors que la cliente avait une question spécifique à poser. Il a dû une fois qu'elle a pu exposer sa question refaire la transaction, n'ayant pas repéré lors de l'échange les indices qui lui auraient permis de détecter qu'il ne s'agissait pas d'une situation complètement routinière. Elle dit par exemple : « attendez que je vous dise tout » tout au début de l'interaction, puis « c'est très compliqué »,... mais l'agent n'y prête pas attention et poursuit sur le questionnement type : vous devez partir quel jour, etc. il devra, in fine, refaire une partie de la transaction en fin de situation.

Cette compétence de diagnostic peut être scindée en deux dimensions :

- le diagnostic de la demande (achat de billets, retrait d'une réservation, échange, demande d'information,...) ;
- le diagnostic du client (client senior, client jeune, client qui voyage fréquemment... ; mais également client qu'il faut rassurer, calmer,...).

On s'aperçoit que nombre de situations sont routinières et correspondent au dialogue de vente, mais qu'il existe aussi nombre de situations plus exceptionnelles et/ou confuses, et qu'il entre dans la compétence de diagnostic de l'agent de repérer ces situations, de caractériser la demande et le client, et de savoir agir en conséquence.

	demande classique	demande exceptionnelle
Client classique	Situation de routine	Caractériser la demande
Client non classique	Caractériser le client	Caractériser la demande et le client

3.3.2. Analyse

Cette compétence de diagnostic s'inscrit dans une recherche de rapidité dans l'interaction client (à la fois pour augmenter le chiffre d'affaire et pour diminuer les files d'attente).

Dans cette perspective, l'entreprise a beaucoup investi sur le déroulé du dialogue de vente, et a instauré une certaine standardisation de ce dialogue. Pour beaucoup de situations, le déroulé est très simple, notamment quand il s'agit d'une demande classique (achat de billet, retrait,

échange,...) ou d'un client classique (questions sur l'âge, la fréquence des voyages,...). Toutefois, il se peut qu'il soit nécessaire de s'écarter du dialogue prescrit, et l'on voit certains agents développer en situation des compétences de diagnostic, qu'elles portent sur le problème du client ou sur le client en lui-même. La question de l'écart à la prescription du dialogue touche aussi à une autre compétence que nous développerons par la suite, celle de la création d'une relation de confiance et de proximité. En effet, la standardisation peut conduire à une forte dépersonnalisation de la relation, or la création de confiance et de proximité peut passer par différentes formes de personnalisation de la relation. Nous étudierons cette question plus loin. La compétence de diagnostic permet alors à l'agent de travailler sur les questions de dimension personnalisée du service, et de fidélisation du client. On observe également qu'ils font entrer dans le diagnostic leur propre conception du service performant, à travers notamment les questions de responsabilité, soit de la SNCF, soit du client lors d'un problème qui va se poser.

Il apparaît important de distinguer deux éléments dans le diagnostic : le diagnostic lié aux spécificités de la demande, et celui lié aux spécificités du client.

La compétence « diagnostic »	<ul style="list-style-type: none">• La caractérisation de la demande• La caractérisation du client
------------------------------	---

La caractérisation de la demande

La compétence de caractérisation de la demande consiste pour l'agent à s'appuyer sur les indices donnés par le client pour mesurer l'écart de la demande par rapport à une demande plus routinière. L'attention portée par l'agent à ces indices favorise cette caractérisation.

La caractérisation du client

Mais au-delà de la demande précise, du problème à résoudre, une part du diagnostic de l'agent porte également sur le client. Il ne s'agit pas ici du client vu à travers ses caractéristiques commerciales : ces dernières entrent dans la caractérisation de la demande (âge, fréquence des voyages,...). Nous nous intéressons ici au client au sens où se crée à travers l'interaction une relation humaine qui pèse sur l'interaction : client angoissé, nerveux, stressé, client que l'agent juge de mauvaise foi,... Cette appréciation joue souvent fortement sur le déroulé d'une situation. Selon l'agent, selon la situation, un équilibre va se créer qui prend en compte :

- la relation du client à l'agent en cours de situation (empathie, compréhension de la situation,...) ;
- le jugement de l'agent sur la « bonne foi » du client, le regard porté sur le client (est-il fautif, responsable, ou la responsabilité revient-elle à la SNCF...)
- la prise en compte par l'agent de la relation du client à la SNCF, passée et à venir (fidélité, client important,...)

Comme l'explique un agent, cette caractérisation du client est importante car le besoin du client va parfois au-delà de la satisfaction de sa demande sur le plan technique, et la prise en compte de ce besoin dans son expression plus large, fait partie de la vente quand elle est envisagée non dans l'instantané mais sur la durée, en termes de fidélisation du client notamment.

Extrait entretien Agent/ACM : « Parce que le fait d'être uniquement dirigeant, ça crée quand même une barrière. Y a un moment où on n'a plus la notion de la vente, on n'a plus la notion du besoin du client, on a la notion du problème du client et par rapport au règlement qu'on a en tête tout le temps, mais on n'a pas le truc qui fait que bon, on va passer outre parce qu'effectivement ça paraît... »

Toutefois, l'intervention de cette dimension humaine conduit aussi à mettre en jeu une certaine subjectivité de la part de l'agent.

Exemple de caractérisation du client et analyse des difficultés :

Dans ce cas, une cliente a payé un billet sur Internet, va le retirer sur une machine de billetterie automatique, mais la machine « plante » donc elle annule son dossier, et se rend au guichet pour reprendre un billet. Mais le train étant complet, elle ne peut plus réserver en seconde classe. L'agent veut lui proposer alors de voyager en première, au prix de la seconde classe. L'extrait ci-après retrace un débat entre l'agent et son responsable, qui n'admet pas cette solution.

On voit intervenir :

- l'appréciation portée par l'agent sur la responsabilité de la SNCF (et non du client) quant à l'erreur ;
- la recherche de fidélisation pour l'agent, et notamment la mise en avant de la dimension humaine de la présence du client au guichet, qui permet de s'intéresser au besoin particulier que peut avoir le client (en contraste notamment avec la relation que peut avoir le client avec la SNCF au travers du site Internet).

Dialogue Agent-Chercheur

Agent : Dans le cas précis, c'était une personne qui avait pris son billet sur Internet, en deuxième classe, c'était sur un trajet international ; elle va sur la machine pour retirer son billet, la machine plante. À partir du moment où elle plante, elle annule le titre et elle annule le dossier voyage. Donc, à partir de là, il n'y a plus de possibilités donc le train étant complet, je dis : « Moi, attends, je suis désolé mais, je suis pas... Elle y est pour rien. ».

Chercheur : Oui, oui, oui.

Agent : Elle est pas responsable, on va pas la pénaliser pour ça.

Chercheur : Oui.

Agent : Déjà, ils vont tous sur Internet, si en plus on les pénalise quand ils arrivent chez nous parce que ça fonctionne pas.

Chercheur : Mais après, ça fait une mauvaise...

Agent : Et je me suis battu, enfin gentiment, avec l'assistante de [la DUO] ;

Agent : (...) elle est règlement, règlement alors... Je lui dis : « Bah, sur un coup comme ça, moi, je les mets en première. ». Elle me dit : « Non, ce qu'il faut, c'est lui faire payer le prix de la première et puis après on fait une demande de remboursement. ». Je dis : « Non. Je suis désolé, c'est nous qui sommes en tort puisque notre matériel fonctionne pas, elle y est pour rien. ». Et puis, ça revient exactement au même puisque à l'arrivée on va redemander de lui rembourser finalement ce qu'elle va payer maintenant.

Chercheur : Oui.

Agent : ça veut dire qu'on va faire travailler des gens pour rien, on va pas la contenter parce que c'est jamais bon de faire payer quelqu'un en plus à cause d'un problème technique.

Chercheur : Oui, c'est sûr.

Agent : Bah, oui ! (...) Donc, finalement, on a discuté pendant 10 minutes pour arriver à ce que j'obtienne satisfaction, quoi. C'était pas... Y a des gens qui sont très règlement, règlement et puis y a l'interprétation...

Dans ce cas, l'agent identifie d'autres circonstances qui pèsent sur la situation et qui donnent un autre éclairage. Il ne va pas sur le terrain de l'appréciation personnelle du client mais sur des éléments de positionnement de l'institution SNCF dans la relation de service vis-à-vis du client.

3.4. Se coordonner dans un contexte marqué par l'urgence et l'incertitude (compétence collective)

3.4.1. Description

La description de cette compétence collective, cette fois, orientée situation va nous obliger à entrer dans la complexité. Pour introduire le lecteur à cette compétence nous allons présenter deux situations dans toute leur épaisseur. La première, intitulée « une situation difficile à gérer », met en scène plusieurs agents d'escale (deux agents d'escale/accueil, un agent d'escale chargé des départs de trains, le chef d'escale) et un ASCT. Elle est appréhendée à travers les yeux des agents d'escale. La deuxième, intitulée « une situation perturbée lors d'un départ de train », met en scène un ASCT, un agent d'escale chargé des départs de train, et un cadre commercial de la SNCF. C'est à travers les yeux et le ressenti de l'ASCT que nous décrivons cette situation. Dans les deux cas, les agents doivent se coordonner pour résoudre un certain nombre de problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain. Pour faciliter la lecture et l'analyse de ces deux situations nous les avons scindées en plusieurs parties (chaque partie renvoyant à une séquence d'action).

« Une situation difficile à gérer »

Acteurs impliqués : deux agents d'escale (accueil), un adjoint départ de train, le chef d'escale, le contrôleur, une cliente (avec un groupe d'enfants), présence d'une foule dense sur le quai.

Enjeu : faire monter un groupe d'enfants dans le train.

[PREMIERE PARTIE DE LA SITUATION]

Une cliente s'avance vers nous (visiblement agacée) : [début de la situation]

P (Patrick) : « Bonjour ».

C : « J'ai 29 enfants à faire monter dans le train pour Strasbourg ».

P : « Oui et vous avez quelle voiture ? ».

C : « Et bien justement euh... ».

P : « Vous prenez celui de 17h01 Madame ? ». [l'agent s'assure tout d'abord que la personne est sur le bon quai]

C : « Oui, mais en fait j'ai pas de voiture parce que vos services... Les billets sont pas bien réservés. Bon alors là j'ai les billets mais ça correspond pas à la situation. Et le monsieur m'a dit normalement

que c'était arrangé. Mais tous nos billets sont pas justes. Et puis l'aller c'était pareil ». [les billets sont marqués du 5 juin, il y a eu une erreur]

P : « Mais là effectivement c'est le 5 juin ».

C : « Tout à fait mais nous on a retenu pour le 1er juin et j'avais téléphoné et j'ai toutes les petites lettres là... Et le monsieur m'a dit que tout avait été modifié et qu'il s'était occupé de tout. Mais j'ai aucun papier... ». [la situation est confuse]

P : « Mais vous savez si le contrôleur est au courant ? ». [le fait que le contrôleur soit au courant ou pas est en effet déterminant pour savoir si les enfants vont pouvoir monter dans le train ou pas : c'est le contrôleur qui est le maître à bord]

C : « Oui ben votre collègue a téléphoné du train que l'on a déjà pris à Dijon. On a eu le même problème de Beaune à Dijon, de Dijon à Besançon et pareil à l'aller ! Donc voilà. On est parti mardi et j'en ai trente sur les bras. Donc là j'aimerais bien qu'on arrive à Strasbourg là ! Donc en gare de Beaune on m'a dit qu'on avait procédé à tous les changements mais par contre la dame à Beaune m'a dit qu'il fallait vérifier pour les résa quoi. Moi j'ai rien qui correspond... ». [la cliente est excédée]

P : « Mais alors là je ne sais pas comment... ».

C : « Mais normalement votre collègue du service de réservation de groupe de Strasbourg il a tout arrangé. J'ai téléphoné bien avant qu'on parte ».

P : « Mais pour l'instant le train n'est pas là et je ne peux rien vous dire. Je ne peux rien vous dire pour l'instant ». [l'agent préfère ici ne pas s'engager]

C : « Parce que moi il faut que je les fasse monter ».

P : « Pour l'instant je ne peux pas vous envoyer vers une voiture ne sachant pas... ».

C : « Mais le contrôleur... ».

P : « Alors le contrôleur il sera voiture 4 et il va descendre sur le quai ». [l'agent rebondi sur les propos de la cliente, il y voit une ouverture : il s'agit maintenant d'orienter la cliente vers le contrôleur]

C : « Donc qu'est-ce qu'on fait ? On attend ? ».

P : « Ben il faut attendre, parce que je peux pas savoir dans quelle voiture on va vous mettre ».

C : « Non mais de toute façon que le train nous attende... ».

P : « Lui le contrôleur il a la composition. Donc on ira en voiture 4 ». [l'agent décide de plus s'impliquer par le 'nous' pour rassurer la cliente : elle sera accompagnée vers le contrôleur et l'agent servira d'intermédiaire]

C : « Moi il faut que je les mette dans le train ».

P : « Voilà donc vous restez par là-bas ».

C : « Ca fait quand même une semaine que je les ai sur le poil ! ».

P : « Donc vous restez là-bas et on ira voir le contrôleur. On sera pas très loin ». [l'agent se veut rassurant]

C : « D'accord, donc je vais les regrouper parce qu'ils sont un peu chargés. Mais ça m'étonne parce que votre collègue dans le train de Dijon à Besançon il m'a dit qu'il avait téléphoné ».

P : « Mais qui sait quelle place vous allez occuper dans le TGV là ? ».

C : « Mais votre collègue m'a dit qu'il fallait rien faire avec les billets et que je gardais les mêmes billets ».

P : « Donc le contrôleur devrait être au courant Madame ».

C : « OK. Donc on attend là que ça arrive ? ».

P : « Voilà, donc vous voyez dès qu'il descend on intervient. Vous inquiétez pas Madame, on va pas vous laisser sur le quai ! » (rire de la cliente qui a l'air rassuré). [l'agent continue à rassurer la cliente]

C : « Merci ! ».

P : « A votre service ».

P (me commentant la situation) : « Bon visiblement certainement que c'est arrangé ».

Moi : « Mais vous n'avez pas l'information ».

L (Laurent, un agent d'escale chargé du départ des trains, perplexe) : « Mais il suffit que le TGV d'aujourd'hui soit blindé, ça a beau être arrangé... ».

P : « Bon il va caser les gosses comme il peut. C'est vrai que lui il n'est pas obligé d'accepter les gens. Donc j'espère que le contrôleur est au courant. Si c'est comme elle dit il aurait dû être avisé. Bon maintenant on va attendre l'arrivée du train pour voir... ».

L : « Bon à mon avis il va avoir du mal à les recaser. Bon je me trompe peut-être... ».

[DEUXIEME PARTIE DE LA SITUATION]

Un quart d'heure plus tard le TGV entre en gare. La cliente explique la situation au contrôleur qui vient d'arriver. Mais le contrôleur refuse de faire monter le groupe à bord. Sur le quai à ce moment-là, il y a : JL (Jean-Louis, un agent d'escale chargé de l'accueil) et L (Laurent). La cliente est à bout de nerf. Le contrôleur a lui une attitude de grande fermeté (il découvre la situation). Le ton monte. La cliente (excédée et voyant qu'elle n'arrive pas à convaincre le contrôleur) se tourne alors vers L. [la tension est ici très grande, tant du côté de la cliente que du contrôleur, qui se contient]

C : « Mais alors il va partir ! ».

L (calme et rassurant) : « Non Madame. Pour l'instant le train ne part pas » (L veut trouver une solution et se donne donc un peu de temps). [l'objectif de L est ici de rassurer la cliente et d'envoyer un 'message' au contrôleur : pour l'instant le train ne part pas]

L (s'adressant par radio au chef d'escale) : « Bon là pour l'instant je ne fais pas partir le train car il y a un problème avec un groupe ». [deuxième message envoyé au contrôleur ; le chef d'escale est au courant, le contrôleur a la pression]

JL (vient à la rescousse pour prendre en charge la cliente) et écoute son histoire. [JL prend le temps d'écouter l'histoire de la cliente]

Le chef d'escale est venu sur le terrain pour prendre la température (il a observé la scène). [le contrôleur a vu que le chef d'escale était sur le terrain ; en plus le chef d'escale est du style « armoire à glace »]

L a négocié avec le contrôleur pour faire monter le groupe dans le train. Le contrôleur a cédé (mais que s'est-il passé ?).

L est ensuite revenu vers la cliente.

L : « Bon ben c'est d'accord. On va vous faire partir, mais par contre pour l'instant vous allez rester debout ». [un compromis a été trouvé avec le contrôleur]

C : « Ah ben oui. Mais au moins c'est déjà ça ! Moi il y a les parents qui attendent à 19h19 ! ». [soulagement de la cliente, la pression redescend]

Au moment du départ, le chef d'escale interpelle des jeunes qui font les mariolles sur le quai pour les calmer. [fin de la situation]

Commentaires de L après-coup :

Nous adressant à L : « Alors là vous avez négocié avec le contrôleur ? ».

L : « Ben oui. Y a pas le choix : De toute façon, il avait pas le choix ! ».

L (un peu plus tard) : « Il faut vraiment être zen dans ce genre de situation ».

Moi : « Vous le vivez comment vous ce genre de situation intérieurement ? ».

L : « Moi ça va ! Je relativise... J'étais dans le commerce avant alors... Il faut se mettre à la place du client et puis voilà... De toute façon, on voit bien que c'est pas en s'énervant que l'on arrive à régler quelque chose ».

P (me commentant la situation un peu plus tard dans la bulle) : « Moi je préfère ne pas m'engager auprès du client, parce que de toute façon c'est le contrôleur qui décide. C'est lui qui est responsable du train. Nous on peut pas prendre d'engagement vis-à-vis de la personne ».

« Une situation perturbée lors d'un départ de train »

Acteurs impliqués : un ASCT (François), un agent d'escale/adjoint départ de train (ADT), un cadre commercial SNCF de la Région de Paris Sud-Est, plusieurs clients.

Enjeu : réalisé un départ de train dans un contexte incertain et ambigu.

[PREMIERE PARTIE DE LA SITUATION]

[Introduction] Arrivés à Paris, nous nous rendons à l'ECT de Paris (ça grouille de monde) et nous apprenons que le train en partance de Lausanne ne part pas à 16h44 mais à 16h34. L'information dont disposait l'ECT de Dijon était donc fausse. Nous avons tout juste le temps de prendre un verre d'eau et de filer. A peine arrivés dans le train, l'ASCT, François, reçoit un appel sur son portable de service. C'est l'ECT de Dijon qui l'appelle pour savoir s'il est bien dans le train (l'agent est titulaire). L'ASCT est surpris de cet appel, il répond qu'il se trouve bien dans le train.

[DEUXIEME PARTIE DE LA SITUATION]

Dans la foulée, l'agent est interpellé par deux clientes qui ont la même place. Il positionne une des deux clientes à une place (après avoir consulté le tableau de composition). [un problème de place à résoudre]

[TROISIEME PARTIE DE LA SITUATION]

F fait ensuite son message d'annonce de départ de train en français, en anglais et en allemand, le tout avec un accent bien français. [l'annonce de départ]

[QUATRIEME PARTIE DE LA SITUATION]

Il entre ensuite en communication avec l'ADT.

F (en regardant l'ADT qui se trouve sur le quai) : « C'est parti là la fermeture. C'est bon ? ».

L'ADT (regardant sur le quai) : « Non non. Attends ! ».

F : « Ah y a un souci de... Il doit y avoir un jour ou deux où il part à 34 et donc ils m'ont marqué 44... ».

Un cadre de l'ECT de Paris Sud-Est (cravaté qui est arrivé entre temps et qui semble un peu stressé en regardant ses papiers) : « Non mais il doit y avoir un souci parce que moi il est marqué en rouge. Il doit donc y avoir un truc... » (en nous montrant son papier).

F : « Si ça se trouve il y a des clients qui vont arriver à la bourre. Il part rarement à 34 car d'habitude il part à 44 ». [le contexte est marqué par l'incertitude]

Un client « ressource » (qui est venu vers nous entre temps) : « C'est vrai que les clients qui prennent ce train savent. Je prends toujours ce train là et il part toujours à 44 mais trois fois dans l'année il part à 34 ».

Le cadre : « Et sur votre billet c'est bien marqué 34 ? ».

Le client : « Ouais ».

F : « Donc voilà ».

[CINQUIEME PARTIE DE LA SITUATION]

Dans la foulée, une jeune femme d'origine étrangère s'avance vers F avec son billet à la main : « Normalement je suis dans l'autre rame ».

F : « A la prochaine gare ».

C : « Mais je suis dans l'autre ».

F (rassurant) : « Après. Vous avez le temps vous savez, il y a trois gares ».

C : « Trois gares... ».

F (informatif) : « Ouais. Donc vous avez trois gares. Donc la prochaine gare vous pouvez le faire ou alors encore la suivante si vous voulez. D'accord ? ».

C : « D'accord ».

F (directif) : « Vous restez par ici. Mettez vous ici là. On verra ça tout à l'heure » [F est visiblement préoccupé par la situation, le contexte est tendu].

[SIXIEME PARTIE DE LA SITUATION]

Le cadre de l'ECT revient vers nous à hauteur de notre wagon accompagné de clientes (s'adressant à F) : « Je t'ai avisé quelques billets. Et j'ai une cliente qui a oublié sa carte 12-25... euh non senior ».

L'ADT (à F) : « Train bon au départ ».

F (répondant à l'ADT et interpellant par la même occasion le cadre de l'ECT) : « OK. Et puis la cliente là elle est normalement sur le Berne. Allez. Bonne journée ». F actionne la fermeture des portes. Le train démarre. [départ du train]

[SEPTIEME PARTIE DE LA SITUATION]

Dans la foulée, une cliente vient vers nous : « En fait j'ai la place 43 et il y a trois personnes qui sont sur la place 43 ». [un nouveau problème de place]

F : « Vous aussi ? ».

C : « Ouais ».

F (tout en humour) : « Faites voir le billet... Décidément cette place elle a été vendue. Tout le monde voulait avoir la 43 ! ».

C : « Donc moi j'avais demandé couloir donc voilà ».

F : « Ils se sont tous battus pour... ».

C : « Mais j'étais pas la première ».

F : « Effectivement... ».

C : « Donc c'est pour ça que je viens vous voir ».

F : « Ben vous avez raison ».

C : « Donc je peux rester dans le couloir ? ».

F : « Non vous allez vous assoir dans un wagon. On va vous trouver une place... (en visitant un wagon) Tenez là y a personne ».

C : « Merci hein ».

F : « Voilà ».

Commentaires de l'ASCT après-coup : « C'est lui qui a téléphoné à Dijon (le cadre en question a en effet appelé l'ECT de Dijon car il pensait que l'ASCT titulaire n'était pas à bord du train). Alors tu vois à peine arrivé tu te fais déjà agresser. On croyait que j'étais pas sur le train. Tu vois on vient juste d'arriver, on a juste bu un verre d'eau... Je regardais : il était pas affiché. Après je vais voir : il est affiché ! En plus c'est 34 au lieu de 44 ! Voilà. Et lui il est encore plus stressé que moi. T'as vu un peu ! C'est incroyable hein. Il a déjà renvoyé des clients, des machins... C'est pas à lui à faire ça normalement... ».

Chercheur : « Parce qu'il a quel rôle ? Tu le connais lui ? ».

ASCT : « Non. C'est un responsable de Paris. Bon ben OK. Donc il a appelé Dijon en disant qu'il n'y avait pas de contrôleur et tout. C'est pour ça que Dijon m'appelle. Franchement on était bien sur le terrain. On a renseigné une cliente et tout mais non ! Il est pas venu pour voir. Et comme je suis tout seul... Si on avait été deux, il y en a un qui se serait mis là-bas. Mais je suis tout seul. Ils ont vite fait de te mettre la pression. T'as pas besoin de ça parce qu'il y a plein de clients « en stress », parce que t'as vu il y a des places qui ont été vendu deux fois ou trois fois, une autre qui veut aller à Berne. Tu vois t'as plein de trucs à gérer et lui il est là pour encore te (...). Et puis attends parce que après il faut faire tout le train, il faut faire l'annonce. Là aussi en étant tout seul... ».

Les deux situations ont pour point commun d'être marquées par l'urgence et l'incertitude. En outre, chaque acteur a ses propres contraintes et ses propres objectifs. C'est vrai pour les agents de la SNCF comme pour les clients. La performance collective des agents va dépendre avant tout de leur capacité à se coordonner dans le cours de l'action.

3.4.2. Analyse

Cette compétence orientée situation peut se décomposer en deux compétences : éclaircir une situation confuse ; se partager les tâches et les rôles dans le cours de l'action.

La compétence orientée situation « se coordonner dans un contexte marqué par l'urgence et l'incertitude » peut se décomposer en :	<ul style="list-style-type: none">• éclaircir une situation confuse• se partager les tâches et les rôles dans le cours de l'action
---	---

Eclaircir une situation confuse

Cette compétence, qui est avant tout cognitive, comporte également un volet relationnel. D'un point de vue collectif, les agents sont amenés à se coordonner pour éclaircir une situation confuse et ambiguë. Ils doivent donc partager les informations dont ils disposent et leur analyse de la situation (la communication en face à face constitue ici une ressource). Ils doivent également échafauder un certain nombre d'hypothèses pour poser provisoirement un diagnostic. Ils sont enfin amenés à intégrer, chemin faisant, les informations qui leur arrivent et les événements qui jalonnent la situation. Les deux situations précédemment décrites sont marquées par un certain tâtonnement, par des hésitations, des doutes, des conjectures qui s'avèrent par la suite vraies ou fausses... Dans les deux cas, l'horizon ne se dégage que progressivement, après une série d'actions plus ou moins heureuses.

Si le collectif s'avère ici une ressource du fait de l'incertitude générée par la situation, les agents doivent être capables, à leur niveau, et avec les ressources (cognitives, informationnelles, sociales, techniques...) qui sont les leurs, de stabiliser provisoirement une situation. La première partie de la situation « une situation difficile à gérer » est à cet égard exemplaire. Il s'agit tout d'abord d'une relation de service complexe à gérer pour Patrick, l'agent d'escale, pour plusieurs raisons. Premièrement, l'agent doit mener une « mini enquête » pour éclaircir la situation et comprendre ce qui s'est réellement passé (comprendre le problème et les démarches engagées par la cliente et par les services de la SNCF). C'est sur cette base qu'il va pouvoir poser un diagnostic (provisoire) de la situation. Deuxièmement, cette situation est pleine d'incertitudes et l'agent manque d'information pour orienter la cliente ; d'une certaine manière, il est démuni. Troisièmement, la cliente est dans un état de stress avancé. Après avoir recueilli un certain nombre d'informations auprès d'elle, le travail de l'agent va alors consister à temporiser tout en rassurant la cliente. La relation de service est réussie du point de vue de l'interaction puisque la cliente est détendue à la fin de l'échange. Les micro-compétences mobilisées sont ici cognitives (traiter la demande et poser un diagnostic) et relationnelles (gérer la relation et les émotions de la cliente, adopter une attitude adéquate, ici rassurer). Pour autant, malgré les compétences mobilisées par Patrick la situation n'est pas réglée, loin de là, mais la cliente est provisoirement rassurée. La situation est donc provisoirement stabilisée, tout du moins jusqu'à l'arrivée du train en gare.

Se partager les tâches et les rôles dans le cours de l'action

Cette compétence, source de performance collective, repose en amont sur un ensemble de connaissances professionnelles partagées par les différents acteurs de la SNCF - connaissance globale du système ferroviaire ; connaissance partagée des tâches, des missions, des rôles, et des responsabilités de chacun des intervenants ; connaissance des possibilités d'action des uns et des autres, mais également de leurs contraintes respectives... - autant de savoirs professionnels qui permettent aux agents de se partager, en situation, les tâches et les rôles.

A ces connaissances, s'ajoute une capacité de prise en compte de l'action d'autrui. L'agent est en effet capable de donner à voir à un collègue le sens de sa conduite tout en montrant à ce collègue qu'il a bien pris en compte son action. La coordination est en fait réussie quand les acteurs ont réussi à rendre leurs conduites mutuellement intelligibles³⁵. Cela n'exclut ni un certain tâtonnement, inévitable quand la situation est source d'incertitudes, ni des frictions et des jeux de pouvoir, inévitables quand les agents n'ont pas les mêmes contraintes et les mêmes objectifs, les performances visées par les différents acteurs peuvent donc entrer en tension. Le rapport de force qui se noue, dans la deuxième partie de la première situation, entre l'agent d'escale responsable du départ du train et l'ASCT est de ce point de vue illustratif. L'agent d'escale met en scène sa propre action en mobilisant un ensemble de ressources locales pour négocier avec l'ASCT. Son attitude est emprunte de fermeté. Il se place du point de la cliente, ce qui a du même coup pour effet de la rassurer (elle se sent prise en considération, d'autant plus qu'un autre agent d'escale a pris le temps d'écouter son histoire une seconde fois). Il jette un œil sur le quai pour montrer à l'ASCT que le chef d'escale est présent sur le terrain. Autant de tactiques déployées par l'agent d'escale pour faire pression sur l'ASCT et pour l'inciter à faire monter à bord du train le groupe d'enfants. La coordination se fait ici dans un climat fait de tensions. Tensions encore dans la deuxième situation (plus contenues mais néanmoins palpables), cette fois-ci entre un ASCT et un cadre commercial de la SNCF, à propos de la prise en charge de la clientèle sur le quai. Bien qu'en arrière-plan il existe très certainement des divergences de vue entre l'ASCT et le cadre commercial (puisque l'ASCT estime que le cadre empiète d'une certaine manière sur son territoire), ils arrivent « malgré tout » à coopérer

³⁵ Il s'agit là d'un thème d'étude majeur pour les ethnométhodologues (voir en particulier les analyses de Garfinkel, 1967). Pour les ethnométhodologues, l'intelligibilité des conduites humaines (ce qu'ils nomment « l'*accountability* ») reposent sur un ensemble d'« ethnométhodes » partagées par les membres d'un même groupe.

étroitement, à la fois pour partager des informations et pour prendre en charge la clientèle. Dans les deux situations, on assiste d'ailleurs à une prise en charge collective et parfois inter métiers de la clientèle.

Dans la première situation, la cliente est prise en charge, non pas par un agent seul, mais par une équipe composée des deux agents d'escale/accueil et de l'agent d'escale chargé du départ du train. Si l'on ajoute à cette équipe le chef d'escale, en arrière-plan (qui reste dans son bureau dans un premier temps avant de venir sur le quai dans un second temps), c'est tout le service que constitue l'escale qui prend véritablement en charge cette cliente pour répondre à ses besoins. Celle-ci « exprime » deux besoins : 1) le besoin (explicite, exprimé au premier agent d'escale) de monter dans le train en compagnie du groupe d'enfants (sa demande) ; 2) le besoin (implicite) d'être soutenue, entendue, comprise et rassurée. Les trois agents vont ainsi s'efforcer, à tour de rôle, de prendre en charge cette cliente. Patrick, en stabilisant provisoirement la situation dans un premier temps, va réussir à la calmer et à la faire patienter. Laurent, l'agent d'escale chargé du départ de train, va dans la foulée s'engager personnellement en signifiant à l'ASCT que le train ne partira pas sans elle et le groupe d'enfants. Jean-Louis, le second agent d'escale/accueil va ensuite prendre le temps de l'écouter.

Dans la deuxième situation, les agents vont également prendre en charge collectivement la clientèle. L'ASCT va répondre aux demandes de plusieurs personnes : demande d'information pour l'une, demande concernant un problème de réservation pour deux autres clientes. Dans un contexte où il doit mener à bien des tâches de différentes natures (assurer le départ du train en respectant les consignes de sécurité, faire son annonce de départ, communiquer avec les autres agents SNCF en face-à-face ou par téléphone et qui lui demandent des comptes...), il s'efforce de résoudre les problèmes les uns après les autres, sans montrer ouvertement son agacement et sans se laisser déborder par le stress généré par la situation. De l'autre côté, le cadre commercial, constatant que l'ASCT doit mener à bien une multitude de tâches dans le train, prend l'initiative de l'épauler pour répondre à la clientèle sur le quai. Dans les deux cas, la répartition des rôles et des tâches dans le cours de l'action est implicite et les actions des différents agents sont étroitement « articulées » les unes avec les autres³⁶.

³⁶ Voir les analyses du sociologue Anselm Strauss [1992], *La trame de la négociation*, L'Harmattan.

Section 2 : Résultats de l'analyse des groupes miroirs quant à l'impact de la compétence sur culture située

Deux objectifs étaient visés à travers le déroulement des groupes miroirs :

- Faire participer des agents de la SNCF à la recherche sur la question : comment la culture cheminote et les compétences orientées situation s'influencent mutuellement ? ;
- Diffuser ces résultats pour commencer le travail d'appropriation et d'intégration dans des actions de changement.

Cinq groupes d'une dizaine de participants ont été réunis à cette fin. Ils ont tous été animés par des consultants internes de la SNCF au début de l'été 2012. A cette fin, une première journée de présentation des résultats et de formation des consultants a été organisée au printemps 2012. Le débriefing de ces groupes miroirs a été réalisé au mois de septembre.

Si la recherche de volontaires pour participer à ces groupes miroirs a pu se faire avec plus ou moins de célérité –certains ne percevant pas, a priori, l'intérêt de tels échanges– les animateurs ont tous souligné ensuite le haut niveau d'implication et d'intérêt des participants à débattre des premiers résultats de l'étude.

Parler de la culture cheminote, des compétences des chemineaux et de leurs impacts ne laisse pas indifférent ; les échanges ont été animés, les débats parfois passionnés... et les animateurs ont eu du mal à clore des échanges et à respecter les horaires prévus.

Le travail au sein des groupes miroirs était de vérifier nos présupposés théoriques de départ quant à la culture située et à l'architecture de la compétence. Nos résultats théoriques se rapportant à l'architecture de la compétence ont mis en avant le rôle prépondérant de deux variables : la métacompétence et la culture socle de la métacompétence.

1. La métacompétence des ACC

La métacompétence est le processus réflexif par lequel l'acteur contrôle son propre système cognitif en interprétant et analysant ses propres compétences. Elle englobe les aptitudes d'ordre supérieur en lien étroit avec l'adaptation et l'anticipation et est basée sur la métacognition.

Plusieurs éléments de réponses ont été donnés par les participants dans les groupes miroirs confirmant le rôle important de la métacomptence dans l'architecture de la compétence. Ces réponses étaient essentiellement déclinées en termes 1) d'attitudes de services, 2) de complexité et sentiment de professionnalisation, 3) de variété du travail et de dynamique de polyactivité.

1.1. Les attitudes de service

Les attitudes de service constituent le cadre de référence aujourd'hui bien connu de tous : la tenue irréprochable et le port du badge (le visuel) ; l'accueil personnalisé (bonjour, au-revoir) ; la proactivité ; la pédagogie (ou la mise en autonomie du client). Nous reviendrons sur la contradiction entre la tentative d'objectivation et d'universalisation de ce programme et la subjectivisation reconnue comme réelle, voire indispensable, mais faisant l'objet de contrôles.

Mais d'abord, prolongeons les propos déjà tenus plus haut au sujet des attitudes par leur mise en perspective au travers des deux notions que sont celles de dispositif et de disposition.

L'enjeu du SAT (Service Accueil Train) par exemple est de relier un dispositif³⁷ à une mise en dispositions. En cela le SAT relève d'un dispositif nourri de rituels indiquant clairement ses intentions, **dont la première est d'être présent, visible, accessible, ouvrant à l'interaction, entre collègues, entre agents et client.**

La boutique est aussi un dispositif. Elle se présente comme un lieu singulier (au cœur d'un quartier) avec une architecture intérieure créant une ambiance. Lieu chaleureux où le temps peut s'épaissir, le client prendre son temps, une fois assis face à l'agent. En situation perturbée (l'affluence en certaines périodes ou à certaines heures) bouscule le dispositif. Les derniers clients arrivés, restent debout et s'accumulent à l'entrée, quasiment en face du premier bureau. Les réflexions, agacements manifestés par des mouvements de tête, grognements et autres

³⁷ Un dispositif présente les caractéristiques suivantes :

- Son fonctionnement est déterminé par des intentions, s'appuie sur l'organisation structurée de moyens matériels, technologiques, ... qui tendent à modéliser, à partir de leurs caractéristiques propres, les comportements et les conduites sociales, cognitives, communicatives des sujets.
- C'est une instance, un lieu social d'interaction et de coopération possédant ses intentions, son fonctionnement matériel symbolique et enfin ses modes d'interactions propres. Mais comme tout dispositif, il vise à agir sur les dispositions (posture, compétences...).

signes d'impatience sont reçus de plein fouet par l'agent qui occupe ce premier bureau. Comment son travail, sa cadence, son efficacité, ne pourraient être influencé par ce qui se passe in situ, à cet instant-là ? Le dispositif entre en relation avec les dispositions... L'identification des compétences des agents ne saurait se faire sans tenir compte de ces situations. Plus encore, partir de ces situations réelles paraît être plus approprié que la vérification des items comportementaux attendus dans la grille utilisée jusqu'à aujourd'hui. Là encore, la qualité du management est soumise à une grande capacité de lecture et d'adaptation aux situations réelles vécues par les agents. Comme le dit très justement un manager de proximité : « *ce qu'ils maîtrisent un jour, le lendemain tout est par terre !* ». Son travail d'accompagnement consiste en conséquence à ne pas focaliser sur les items mais à repartir sur les fondamentaux à partir des « propres mots » de l'agent. « *C'est plus facile d'acquérir quelque chose qu'on a trouvé nous-mêmes. Quand ils trouvent leurs propres phrases, c'est plus facile à glisser dans leur dialogue de vente* ».

Par côtoiement, par proximité, les agents apprennent et se construisent une représentation de leur rôle et de leur pratique. Il y a transmission de savoir-faire et constitution d'une forme d'identité de pratique, si ce n'est de métier. L'évaluation naturelle (je sais ou devine ce que font mes collègues par proximité) côtoie l'apprentissage au fil de l'eau. Tout n'étant pas prévisible, un dispositif tel que le SAT par exemple ouvre à des occasions, des opportunités, des possibles. Peut-on parler pour autant d'initiatives ?

1.1.1. Quid de l'initiative ?

Paradoxalement sans doute, c'est en dehors des temps de SAT que les agents en « itinérance » sont susceptibles de prendre le plus d'initiatives vis-à-vis des clients (cf. par exemple le plan de métro coincé dans la casquette et utilisé avec pertinence par un agent lorsqu'une demande d'information de ce type lui advient).

Les clients sont multiples. Il s'agit d'identifier et d'aller vers les clients « démunis » mais pas seulement. Il y a aussi le voyageur dépendant, le voyageur non habitué ou les « presque autonomes » : voyageur avec enfant, voyageur handicapé autonome, voyageur âgé autonome. Ceci suppose un état de veille et de vigilance, une lecture fine du comportement, de la déambulation des clients et/ou des passants en gare. **L'agent se fait détective, devinant les signaux faibles.** Ce travail est vécu très différemment par les agents rencontrés. Certains sont parfaitement à l'aise, jouant de cette sagacité, d'autres ne perçoivent sans doute pas en quoi

cette situation de quête « floue », ouverte, est l'occurrence d'une prise d'initiative utile au client. La question sous-jacente est peut être celle du courage d'être en présence et de saisir l'occasion³⁸.

1.1.2. La captation

Une autre manière d'aborder cette rencontre entre agents et clients est de l'envisager sous l'angle du processus de captation. Pourquoi ? *« Les agents étaient derrière le guichet et attendaient. J'ai dit, non, j'ai testé la proactivité et j'ai dit : « on va demander aux agents d'aller vers les clients ». « On a des clients inquiets, anxieux. Ceux-là, vous leur sautez dessus ! »*

Comment donc créer l'envie, capter ?

Comment font le marchand, l'innovateur, le séducteur, l'homme politique, pour « prendre à leur jeu » ceux qu'ils souhaitent capter ? Les méthodes sont diverses que l'on peut résumer en quatre grandes techniques :

- le pari sur la curiosité : l'attrait souvent souligné pour les apports externes, des informations, des services nouveaux, joue de ce ressort.
- le pari du souci de distinction : en être ou ne pas en être
- le pari de la tentation « laissez-vous aller, vous allez succomber à la tentation... ».
- enfin le pari de la fidélité. C'est sur ce pari que jouent par exemple les cartes de fidélité de magasins, cartes qui renforcent le double attachement du consommateur à son client et de l'enseigne à sa clientèle.

Mais le point essentiel et paradoxal, c'est que la captation suppose la liberté de la cible. On a d'autant plus de chance de retenir un client ou un électeur que celui-ci a le sentiment de pouvoir s'en aller, ne pas être concerné, ou passer son chemin. **La captation suppose l'ouverture.** La maîtrise suppose la déprise, tel est le paradoxe sur lequel s'appuie, depuis longtemps, toute une série de dispositifs de captation des clientèles : l'innovation historique du « satisfait ou

³⁸ Cf. G. Reyre, Du courage d'être manager, Editions Liaisons, 2007.

remboursé », la mise en retrait du vendeur, des caisses largement ouvertes avec une « zone de sortie sans achat », etc. Le chaland vient d'autant mieux au marché qu'il peut se sentir/s'en sortir *incognito* : dans les boutiques où le vendeur attend telle une araignée au fond de sa toile, on hésite à entrer. Presque à l'inverse, la réassurance, quasi permanente, que cherche le client de la SNCF modère le propos.

Comme le dit un agent : « *Dans un magasin c'est pas toujours très bien pris mais ici c'est bien pris. Les clients ont besoin d'être rassurés tout le temps, tout le temps* ». La captation se joue donc ici sur un double registre pourrait-on dire : la reconnaissance de l'agent en tant qu'il manifeste de l'attention (cf. le pari sur la curiosité) et celui de la permanence (cf. le pari de la fidélité).

Que ce soit cet agent ou un autre, cette **double manifestation** signe sans doute une part du genre professionnel de l'agent d'escale. Il doit être reconnu, identifié aisément et signifier de façon simple (cf. l'art de la conversation) en quoi il est l'interlocuteur pertinent. Ce dont tout professionnel doit s'acquitter : *être présent à autrui et manifester la pertinence de la rencontre*.

Selon les circonstances, on baisse ou courbe la tête ou le front en signe de confusion ou de soumission, on baisse les yeux, par humilité ou timidité mais aussi par pudeur ou par honte, on regarde en-dessous ou par-dessous. A l'opposé, on regarde de haut ou dans les yeux. On dresse ou redresse la tête ou le front, on fait face, voire on prend le dessus. Difficile d'être dans le juste équilibre. Toute une géométrie dans le monde sensible se dessine qui ne se confie pas, qui ne fait l'objet d'aucun échange. Le corps fonctionne, pour paraphraser Bourdieu, comme un opérateur pratique. On voit qu'ici pour les agents itinérants la composante somatique de la communication est fortement mobilisée ; c'est par son attitude physique, sa posture, sa façon de marcher, de ralentir le pas, de s'arrêter, de regarder et d'accrocher le regard que l'agent montre qui il est, ce qu'il compte faire.

Quelle que soit la posture finalement, la question de la présence est au fondement du professionnalisme mais pas seulement. D'autres caractéristiques entrent en jeu, nous le verrons plus loin. L'individu en est l'incarnation pourrait-on dire. Qu'est-ce qu'un professionnel en contact avec la clientèle finalement et quelles sont ses compétences génériques ?

D'une façon paradoxale, le professionnel construit le service en même temps qu'il est construit par lui. De cette interaction émerge un souci : prendre en compte ce qui est important pour répondre aux besoins du client (tel client). **Les spécificités du client, de ce client là et pas d'un autre ne sont accessibles que par un travail d'écoute approprié, intelligent.** Comme

nous l'a confié un agent commercial, poser toujours les mêmes questions du dialogue de vente à un client déjà venu plusieurs fois est une aberration. Saisie à ce moment-là, la situation peut apparaître comme discordante par rapport aux attitudes attendues dans la grille d'écoute... En fait c'est la plus adaptée ! L'initiative prise en situation, l'intelligence des exigences et enjeux concrets de cette situation sont essentiels, bien davantage que toute prescription de comportement, qui bloque et infantilise les agents.

Trouver les réponses pertinentes suppose une part d'initiative dans des registres variés. Le professionnel doit être capable, au-delà d'un répertoire donné de situations types, de trouver par lui-même des réponses adéquates à des situations inédites ne référant pas à des procédures de résolution préétablies. En cela, il ne contredit pas la règle, il la transcende et la fait possiblement évoluer. En quoi cette utile évolution est-elle prise en compte dans les outils et dispositifs aujourd'hui utilisés dans l'évaluation des compétences ?

La présence du professionnel relève, nous l'avons dit, d'une intelligence de situation. C'est lui qui en fait le diagnostic, qui en prend la mesure, qui en identifie les contours (la forme) et les détails. Car ce sont souvent les détails qui singularisent le client. Accessoirement ce dernier en produira d'ailleurs autant que nécessaire pour qu'on s'occupe vraiment de lui. Négliger un détail c'est se montrer défaillant mais l'accès au détail suppose une marge de manœuvre dans l'accès à la demande et à son décryptage. Le « bon » diagnostic est déjà la mise en mouvement du pronostic quant à l'issue de cette relation dans laquelle les deux parties sont engagées et même pourrait-on dire, se sont engagées mutuellement dans une aventure commune. Aucun problème, aucune question ne peut se présenter comme résolument technique. L'univers du client, son cadre de référence, percent au travers de l'échange. *Etre professionnel, c'est saisir ce contexte non affiché explicitement mais si intimement présent. Aucun script ne saurait réduire cette complexité.*

Quel que soit le développement technique des outils (distributeurs, internet, etc.) le face à face sera toujours attendu par le client, constituera même, au pire, le recours aux déconvenues du dialogue parfois compliqué entre l'homme et la machine. Un problème rencontré par le client avec un distributeur automatique, un « bug » dans le processus d'acquisition d'un billet électronique et c'est l'abandon, parfois radical de ce mode de commande pour chercher auprès d'un « vrai » interlocuteur la solution appropriée. Enfin, assumer le contact avec la clientèle c'est être porteur de ressources mobilisables selon les circonstances. Ces ressources sont aussi bien le fond de connaissances contenues dans les banques de données (la première banque étant

sa propre mémoire, alimentée par la vigilance aux informations nouvelles) que chez les collègues. Le professionnel a cette capacité de mobilisation. Encore faut-il qu'il en ait l'autorisation, non pas seulement formelle, par son manager, mais aussi par son environnement, largement nourri, chez les cheminots de gestes de solidarité, coups de mains et dépannages en tout genre. Encore faut-il également que les outils de gestion, par un glissement non contrôlé vers une individualisation très prononcée, ne brisent pas **ce fond de convivialité**, caractéristique essentielle de toute vie en équipe et qui a la chance d'exister (mais pour combien de temps, lorsque la culture de la performance est supposée infiltrer tous les actes et toutes les pensées ?). Mais, on l'a dit, le professionnalisme ne peut être le fait des seuls individus. La question de la professionnalisation des structures et des activités s'impose en conséquence dans le débat.

1.2. La complexité du travail et le sentiment de professionnalité

La conviction de faire parfois un métier complexe, en particulier lorsque les situations deviennent plus difficiles à gérer. D'une certaine manière, les situations de crise, les fonctionnements dégradés, les situations complexes hors normes, les situations conflictuelles mêmes, sont l'occasion pour les agents de mobiliser leurs savoirs et savoir-faire et surtout entamer une réflexion profonde sur leurs façons d'agir en situation, en conséquence, d'esquisser la nature de leur professionnalité. Nous entendons par professionnalité, le phénomène regroupant l'ensemble des actions et des démarches qui permettent à des activités professionnelles en émergence et en construction de se structurer en véritable métier, voire de se faire reconnaître dans des référentiels de formation, de qualification et de certification professionnelle. De manière générale, la professionnalisation s'organise autour de trois grands processus simultanés : la professionnalisation des activités et des services ; la professionnalisation des structures impliquant la mise en cohérence des différentes démarches engagées par la SNCF et ayant pour visée d'accroître le développement des compétences de ses collaborateurs ; et la professionnalisation des agents

Les agents se révèlent avec des savoirs et des savoir-faire spécifiques qui les valorisent aux yeux des clients auxquels ils s'adressent. Et ils se donnent à eux-mêmes une image professionnelle valorisée de leurs fonctions.

Il semble, à l'écoute de nos interlocuteurs, qu'il ne faille pas plus insister sur ce qui est désigné par pédagogie « *Sur la pédagogie, l'activité va trop loin. Le client n'est pas un enfant de 7 ans,*

il ne faut pas pousser. On montre les repères mais le but ce n'est pas de le prendre par la main. L'activité demande trop de pédagogie. On est au-delà du bon sens ». « On peut donner des éléments aux agents pour la prise en charge mais il faut les laisser agir. Quelques règles mais laisser les agents plus libres avec la clientèle. C'est pas le cas aujourd'hui » nous confie un SAT.

Mais la professionnalisation ne concerne pas que cette forme primaire de pédagogie. Elle touche aussi au fond les connaissances nécessaires à l'accomplissement du rôle [Argyris, 2003].

La logique professionnelle joue sur la formalisation et sur l'amélioration des méthodes et procédures, sur la construction de « routines » collectives et organisationnelles et sur l'apprentissage de l'adaptation aux cas hors normes. Le but est que cet apprentissage devienne automatique par la pratique régulière afin qu'il soit pleinement acquis. La pratique régulière de la compétence permettra de faire émerger progressivement son exercice inconscient. Installant de nouveaux programmes, une nouvelle spontanéité et de nouveaux automatismes. L'agent a longuement travaillé sa technique avant de l'oublier, et laisser vivre en lui la **spontanéité**, **l'intuition**. Au cadre étroit de la conscience s'est substitué celui immense de **l'inconscient** et de ses ressources.

On a alors soit des standards larges de qualité de service et de prestations à apporter, soit des démarches types pour coordonner l'action des différents intervenants. Mais ces repères ne sont pas suffisants pour garantir la qualité du service car chaque cas reste un cas d'espèce.

Ces repères peuvent avoir une importance pour faire évoluer les métiers de la chaîne de service. Si les attitudes de service sont ou s'avèrent utiles pour le management qui trouve en elles le standard rassurant permettant une tentative d'objectivation du rôle des ACC, elles risquent néanmoins d'être et sont sans doute déjà dépassées en tant que « pédagogie ».

1.3. La variété du travail et la dynamique de la polyactivité

La dynamique et les effets positifs de la polyactivité³⁹. Dans une forme idéale typique, celle-ci consiste d'une part en activités de préparation/anticipation qui visent à préparer les bonnes conditions d'un voyage. Cela concerne la gestion de l'espace, des équipements et de l'information, en particulier dans la salle des pas perdus, des rames, qui se prolonge par la gestion des clients à l'arrivée en gare. La polyactivité consiste d'autre part en activités de réparation qui visent à réparer les manques ou les aléas relatifs à un départ ou/et à un voyage défectueux (orientation, perturbations). Et, dans ce deuxième type d'activité, la gestion des clients perturbés prend une importance essentielle. Elle se prolonge aussi dans des activités bureaucratiques (pour les chefs et les agents d'escale en tout cas). Finalement, passant de l'un à l'autre de ces types d'activités, et sous réserve de mettre en place une organisation adéquate, le travail est jugé comme varié et les agents peuvent se prémunir contre les effets d'activités trop répétitives et potentiellement monotones.

La notion d'expérience est ici centrale quand on réfléchit à l'émergence des compétences sur le poste de travail (ou plus largement dans le milieu du travail).

Comme le fait remarquer De Montmollin [2001, p. 13], l'expérience qui a longtemps été, dans le cas du travail manuel, l'équivalent de connaissance et qui a été relativisée avec l'approche d'outils techniques, retrouve sans doute dans le domaine de la relation de service une importance particulière. « Mais aujourd'hui avec les nouvelles technologies, les trucs du vieux compagnon sont vite surclassés par les procédures du jeune technicien, qui met en œuvre des raisonnements formels plutôt que des souvenirs consolidés. Une certaine expérience lui est nécessaire, mais dans le sens d'une vérification expérimentale, plutôt que d'une inférence empirique ». Dans le métier de l'ACC, la technicité de certaines tâches, implique des apprentissages plutôt formels et préalables à l'activité comme la manipulation de logiciels. Tandis que, pour la partie « interaction avec le client », l'expérience garde une place importante. Le composite « maîtrise de l'outil technique pendant l'interaction » est donc marqué par deux types d'apprentissages et deux types de maîtrise assez différents. Comme le signalent plusieurs auteurs, notamment Pastré en didactique professionnelle, le lien est encore mal défini entre la

³⁹ Cette polyactivité s'accompagne de polyvalence et parfois même de poly-compétence lorsque les agents tendent à occuper plusieurs métiers (par exemple : maintenance des équipements et accueil des clients).

compétence acquise à la suite d'une formation systématique et l'expérience acquise par une pratique prolongée. Mais il est certain que des synergies sont à mettre en jeu, nous y reviendrons, espérons-le, dans les recherches futures.

Citons un passage de Pastré au sujet de ce qu'il appelle « la dynamique de développement des compétences » et qui rend compte de connaissances largement acceptées actuellement dans les courants de pensée qui acceptent de considérer l'être humain comme capable de représentations mentales et comme doué d'une capacité d'action non totalement étrangère à ces représentations :

« On emprunte ici des modèles théoriques issus de Piaget, revus par Vergnaud, pour décrire assez généralement la dynamique des compétences comme « un passage progressif d'une coordination agie de l'action » [Piaget, 1974] où la compétence est d'abord « incorporée » [Leplat, 1997]. Incorporée en ce sens qu'elle reste prisonnière et engluée dans l'agir, incapable de se réfléchir, de s'explicitier et de se transférer, vers une coordination conceptuelle de cette même action, qui procède en distinguant le plan du réel et de l'action et le plan de la représentation. [...] Les actions sur le réel y sont, représentées sous forme d'opérations, qui peuvent être réalisées mentalement, ce qui permet de mettre en œuvre des stratégies d'ensemble, qui peuvent s'étendre au-delà de la situation hic et nunc, vers le futur, le lointain ou le virtuel » [Pastré, 2004, p. 150]. De façon plus détaillée, en repérant des étapes de construction de la compétence, et après de longues discussions avec les ACC participants dans les groupes miroirs, on pourrait obtenir la description suivante : au début de son apprentissage, un ACC apprend à maîtriser la situation prototypique qui correspond au noyau du métier. Il apprend, toujours par la pratique, un répertoire de règles d'action, de prise d'information et de contrôle, qui lui permettent de bien maîtriser son activité, Mais il n'est pas besoin pour cela de savoir conceptualiser la situation, une simple application de la procédure peut à la rigueur suffire. Ensuite il prend conscience que parfois l'application de la procédure admet beaucoup d'interprétations, de plus en plus éloignés de la situation prototypique. Il se construit autant de répertoires de règles d'action qu'il a identifiés tout au long de son expérience. Et pour coordonner tout cela, il lui faut se construire une représentation de la logique de la situation, plus exactement ce que Pastré [2004] appelle sa structure conceptuelle : « *les principaux concepts et principes qui permettent de diagnostiquer selon quel régime fonctionne le système et de générer les différents répertoires de règles d'action adaptés aux différents régimes. Enfin, quand l'opérateur devient un expert - il y faut du temps et tous n'y parviennent pas - il devient*

capable d'affronter des situations - problèmes vraiment atypiques, des cas non encore rencontrés, et ainsi d'élargir et enrichir la représentation fonctionnelle qu'il s'est construite ».

2. Impact de la compétence distribuée sur la culture située

Cet impact est décliné en leviers de la compétence en situation se manifestant dans la proximité avec la clientèle, l'autonomie au travail et le sentiment de la responsabilité, la proactivité, l'apprentissage dans l'action et le service attentionné.

2.1. La proximité avec la clientèle

Des propos des participants dans les focus-groups, une croyance collective émerge qui concerne le plaisir au travail dans les relations de proximité en particulier avec les clients qui utilisent les services du TER. Les agents peuvent entretenir avec la clientèle locale, les abonnés et les occasionnels, des relations professionnelles certes, mais aussi conviviales. Cette proximité sociale est visible dans les salles des pas perdus et sur les quais quand les clients et les agents se saluent, et discutent en attendant l'arrivée du train. Les propos tenus peuvent concerner la SNCF, un événement récent à expliciter. Ils peuvent aussi concerner les vies des uns et des autres, professionnelles, familiales ou sociales. La relation de service prend alors des contours particuliers et la bonne connaissance du public participe à la dynamiser. Sous réserve de gérer finement sa position institutionnelle dans ses relations à la clientèle (responsabilité et distanciation professionnelle) l'agent peut alors développer un attachement à la clientèle, au territoire et à la dynamique de service qu'il sert. Ceci peut aller même jusqu'à la **transgression de la règle** [Perseil & Pesqueux, 2014 ; Bangbola, 2014 ; Babeau & Chanlat, 2008 ; Alter, 2000, 2006] de distanciation créant ainsi **une destruction de la norme**.

2.2. L'autonomie au travail et le sentiment de responsabilité

Qu'il s'agisse d'agents d'escale, de chefs d'escale, d'agents d'accueil, de *proximi'Ter* ou d'ASCT, ceux-ci soulignent l'autonomie au travail dont ils disposent, une autonomie qui se prolonge dans l'acceptation des responsabilités qui leur sont conférées. Dans l'accueil, cette

autonomie prend sa source dans l'organisation et la division du travail (entre les chefs d'escale, les agents d'escale et les agents d'accueil) mais aussi dans un large espace du travail (de la salle des pas perdus aux quais) qu'il s'agit de couvrir le plus efficacement possible. Dans le service commercial train, elle découle de la nature même du métier. Il en résulte que, autonomes dans leurs activités et considérant ce point comme un atout à défendre, ces agents intègrent et assument dans leur conduite les responsabilités que cette autonomie octroie. Cependant, cette autonomie peut dans certains cas conduire à lutter contre les normes imposées par l'encadrement [Terssac, 2012].

2.3. La proactivité ou l'épreuve de la subjectivité

L'engagement de la subjectivité est de plus en plus sollicité dans les organisations du travail et par le management. En témoigne le recours à la notion inflationniste de « comportements » des individus.

La subjectivité est ce qui fait de l'individu un sujet (sujet de sa propre activité, sujet de sa propre histoire), en rupture avec les approches et méthodes qui en font un pur objet, assimilable à un robot (du moins un robot sans affects ni pensée !). C'est un engagement de soi par soi.

Si l'engagement de l'individu est désormais réel dans l'activité de travail, le mode de sollicitation et de gouvernement de cette activité reste encore très ancré dans des pratiques qui ne libèrent pas les potentialités que pourtant elles s'affichent comme indispensables pour rendre le meilleur service au client.

La proactivité, est l'une des attitudes de service attendue. Elle est surtout celle qui produit le plus grand déplacement « émotionnel » et cognitif par rapport à ce qui est demandé d'un agent en contact avec la clientèle. « *C'est la première fois qu'on nous demande d'aller vers le client* » nous dit l'un de nos interlocuteurs.

C'est celle qui met en jeu l'engagement de la personne dans sa totalité. Elle sollicite un engagement de soi par soi finalisé dans la relation à autrui. Elle ne relève donc pas simplement du respect de consignes ou de prescriptions mais d'une intelligence de situation, d'une métacompétence et d'une compétence éthique. Celles-ci ne s'acquièrent que dans l'action.

2.4. L'apprentissage dans l'action

Devant chaque situation nouvelle, chaque agent se retrouve en train de réfléchir et analyser pour être à l'aise face à cette situation qu'il ne maîtrise pas.

Petit à petit il élabore des constructions intellectuelles appuyées par des recommandations parfois trop insistantes. Petit à petit cette construction intellectuelle devient un micro-monde (un système de pensée en relation avec un environnement spécifique), c'est-à-dire un monde où l'agent devient peu à peu expert de par son faire face immédiat. Cette **réflexivité** est l'essence du processus de conversion de la culture et de l'émergence de la **culture située**.

De fait se sont développés des usages de l'espace de l'agent d'accueil : être présent, aller-vers, ne pas rester statique derrière la borne. Faire émerger ces usages, c'est construire du sens, c'est faire **rupture avec les micro-mondes** connus par ailleurs (la « bulle » par exemple).

Il y a donc, derrière ces usages, non pas seulement une « technique » (bonjour/au-revoir) mais comme une compétence éthique et une véritable intention à communiquer. La compétence éthique c'est tout simplement l'éthique fondée sur la spontanéité dont nous faisons preuve dans la plupart de nos actes quotidiens, c'est l'une des façons de se vivre dans la relation à autrui. Et, ce n'est pas une surprise, l'une des façons « d'être avec » propre à l'humain, c'est de se parler, d'engager la conversation.

L'**intention** est alors nécessaire pour ne pas être dans la répétition abêtissante ou les propos qu'un robot pourrait tenir « *Dans ce travail on a l'impression d'être un panneau d'information qui parle* » nous confie un agent. L'intention crée la rencontre comme elle en accepte l'occurrence. En tant que telle elle peut être envisagée dans le champ de la compétence puisqu'elle participe à la construction du sens de l'action⁴⁰.

⁴⁰ L'intention est aussi une manière de dire et de modifier ou préciser, par-là même, la situation respective des interlocuteurs. Dans une théorie générale de la parole comme action, Austin (J.L. Austin, *Quand dire c'est Faire*, 1979 - SEUIL, Coll. Point) propose que dire quelque chose c'est toujours au moins :

- faire un acte phonétique : **produire du son** (l'énonciation est une phonation) ;
- faire un acte phatique : **produire des mots** appartenant à un vocabulaire construit selon une certaine grammaire avec une certaine intonation ;(l'énonciation est l'acte de produire un rhème) ;

Autre effet, « *La démarche est à double tranchant : on s'occupe de nous mais ça demande un investissement supérieur* ». La question sous-jacente est en conséquence l'apprentissage par et dans l'action et non un surcroît d'exigence. Un apprentissage par l'action nécessite de détecter l'écart entre son intention, l'action mise en œuvre et les effets obtenus pour pouvoir le réduire. « *Au début, avec le port de la casquette, on regardait les gens sévèrement. Comme on avait l'impression que tout le monde nous regardait, que de suite, on les agressait avec le regard. Maintenant, ça devient le contraire. On a l'impression d'avoir du pouvoir, enfin, un petit peu* ».

Argyris et Schön⁴¹ [1995], spécialistes des questions d'apprentissage, suggèrent qu'un travail autoréflexif sur son intention et son action est indispensable à tout professionnel. Trivialement, solliciter l'intention reviendra à dire qu'il est nécessaire de développer chez les acteurs en prise avec l'incertitude des situations leur faculté de se déterminer à certains actes et de les accomplir.

Pour les ASCT, les échanges entre pairs sont peu formalisés, les réunions d'équipe sont peu fréquentes. Par contre, les liens se tissent et l'expérience circule selon les plages horaires (matin et après-midi). Est-ce suffisant pour procéder à cet apprentissage dans et par l'action ?

Les civilités

La question des civilités est mise en avant par les témoignages recueillis. Les agents sont agacés d'ailleurs par l'effet répétitif des consignes à ce sujet. Ils acceptent le cadre mais en critiquent la pédagogie. Pédagogie souvent infantilisante, inappropriée. Le contre-exemple manifeste étant le Tandem. Chacun sait, du Manager de proximité à l'agent que cette situation fait l'objet

-
- faire un acte rhétorique : **produire du sens** ; employer ces vocables dans un sens plus ou moins déterminé et avec une référence (sens et référence réunis constituant la signification) ; (l'énonciation est l'acte de produire un rhème).

⁴¹ Les neuf énoncés qu'Argyris et Schön proposent :

1/ Il existe un écart, plus ou moins considérable, entre les gestes que l'on pose et ceux que l'on croit avoir posés. 2/ L'on est souvent peu conscient de l'écart qui existe entre ce que l'on voulait faire et ce que l'on a fait en réalité. 3/ Lorsque qu'un praticien est inefficace, la cause de cette inefficacité peut tenir, sans que celui-ci le réalise, à l'écart existant entre ce qu'il voulait faire et ce qu'il a réellement fait. 4/ Un praticien conscient de l'inefficacité de certains de ses gestes éprouve d'autant plus de difficulté à se corriger s'il existe un écart prononcé entre sa théorie professée et sa théorie mise en pratique. 5/ C'est dans l'action que le praticien invente une nouvelle théorie qui réduit l'écart entre sa théorie professée et sa théorie pratiquée. 6/ Toute suggestion formulée à un praticien pour améliorer son efficacité ne peut être validée que par lui-même dans son action. 7/ Tout praticien a développé, au fil de ses expériences, des théories pratiquées qui sont efficaces. 8/ Les praticiens arrivent difficilement à expliciter les théories de l'action qu'ils ont développées parce qu'elles sont souvent devenues des routines et des automatismes. 9/ La reconnaissance des théories de l'action apprises par les praticiens au cours de leurs expériences entraîne, chez ces derniers, une valorisation de leurs pratiques professionnelles.

d'une composition de rôle adaptée à l'évaluation sous-jacente. Ainsi est-il facile d'observer tel agent considéré par ses pairs comme peu présent habituellement se transformer, le temps du Tandem, en parfait professionnel au top des attitudes attendues... et même un peu plus ! On trouve-là un exemple de biais dans cette insistance « pédagogique ». Il est intéressant de constater que DPX et agents perçoivent de la même manière les biais de ce dispositif. Contraints par la règle, ils composent. Le manager de proximité en particulier qui tente de transformer ce moment en situation d'apprentissage et de progrès. Le cadre de référence utilisé, par contre, usant toujours des mêmes registres, voue ce dispositif à une désaffection mutuelle ou à une montée des relations conflictuelles.

Quels sont les vertus et les biais des « formes » attendues et lisibles dans les attitudes de service ?

Il serait dommageable que l'excès de maîtrise de soi nécessité par l'excès de politesse et d'attention formulé dans les attitudes de service constitue une violence faite à soi-même et à autrui. Cet excès apparaîtrait alors non plus tant comme du respect à autrui que comme le produit d'une violence refoulée. On voit par-là la dérive sous-jacente et les effets contre productifs d'une politesse zélée. Le sourire non naturel, l'onctuosité du propos, le geste affecté peuvent être l'équivalent, pour le client, d'une attitude agressive.

2.5. L'accueil « sans couture » ou le service « attentionné »

Dans une chaîne de service il convient de voir la contribution de l'agent à la production et l'accompagnement d'une séquence du parcours voyageur. Du coup, cela suppose à la fois :

- qu'une coopération soit activée explicitement entre les différents métiers,
- que chaque détenteur d'un métier soit capable de comprendre ce qui se passe avant, ainsi que les effets de ses actions après (au sein de ce parcours).

La chaîne de service n'est pas une abstraction avec les ACC. Elle apparaît même comme une véritable innovation. Cette chaîne apparaît plus assurée en amont dans la gare origine (les informations dont dispose l'agent d'escale y sont, semble-t-il, plus fiables) que dans la gare de passage. Par contre le dispositif est plus « explicite », plus visible en gare de Metz du fait de sa topographie.

Le lien avec les ASCT est une réalité bien concrète. Difficile au début, le rapprochement s'est opéré sous le feu d'une double occurrence : l'implication de l'encadrement des ASCT d'une part, l'opportunité d'événements intéressant les deux parties d'autre part (ce qui est plus vrai dans une gare de passage comme Metz sans doute). Une rame qui n'est pas dans le bon sens, des toilettes à nettoyer, une personne handicapée à prendre en charge, des billets échangés à la dernière minute, sont des événements créant un échange souvent qualifié de gagnant-gagnant. C'est bien au travers d'informations très pratiques comme celles-ci, d'événements, que s'élabore la coopération entre métiers.

L'événement, même mineur, devient alors un objet essentiel d'analyse et de management possible de l'interaction entre métiers. En quoi relève-t-il d'une importance centrale dans l'analyse des situations ? L'événement est singulier, il surgit comme quelque chose qui n'était pas présent, comme un surcroît de présence [Zarifian, 1995]. Il est imprévisible. Même identifié au plan théorique, il surgit comme une perturbation dans le temps linéaire, le temps compté, a priori. Ce sont bien des hommes et des femmes qui vont le prendre en charge. Il est donc conjugaison et qualification. Son degré d'importance sera qualifié par eux, dans leur interaction. Se joue ici l'amorce d'une compétence collective : affronter ensemble les événements. « Autre exemple, le nettoyage des toilettes. Il (le contrôleur) nous prévient que des toilettes sont sales. Hop, on avait une personne disponible. En trois minutes, elle donne un petit coup de nettoyage. C'est à travers ces petites choses qu'on les a convaincus les contrôleurs »

On peut spéculer qu'il existe par conséquent un potentiel d'alliances apprenantes entre les deux métiers : escale et ASCT mais aussi avec le client. Ces alliances qui développent des apprentissages peu visibles a priori au sein de l'organisation fonctionnent selon la double logique de diffusion de connaissances nouvelles et de nouvelles articulations de connaissances connues. Elles passent par le partage de succès et de solutions, mais aussi de vulnérabilité : pouvoir partager ses faiblesses, ses inquiétudes et ses doutes est une composante essentielle d'un chemin formatif. On devine que dans quelque temps, les voyageurs seront « formés » et moins demandeurs, en tout cas de ce type d'accueil. Leur demande et leur insécurité potentielle se transféreront alors sur d'autres situations, d'autres objets. Cela concerne tout aussi bien les trois types d'acteurs. La question reste entière des stratégies en devenir, mobilisant non plus la relation de service au sens strict mais cette création d'alliances mettant en jeu la recherche permanente et itérative de solutions et non l'application de solutions déjà pensées et répertoriées faisant fi des situations toujours renouvelées par les circonstances. En cela, l'intégration des

acteurs dans le jeu, à partir de leur récit (entendu ici comme la projection dans le présent de leur histoire, de leurs besoins, envies, désirs, cadres de référence, etc.) est l'enjeu majeur. Aucune solution a priori n'étant complètement valide, le réel échappant toujours au programmé, la mise en scène ne peut relever que du théâtre d'improvisation, renvoyant à la fois à un canevas simple et à l'occupation par chacun d'un rôle appartenant à un genre professionnel, à un métier, mais où l'acteur est libre de son style, de sa manière propre d'agir, pourvu que la réglementation et les règles du métier soient prise en compte.

Le lien indispensable entre les métiers, l'analyse des situations qu'ils rencontrent, l'évaluation des effets produits par leur coopération dans le but d'améliorer le service au client est un argument central pour promouvoir des séquences qui pourraient être pilotées par les DUO respectifs.

On devine également l'avantage, en termes d'apprentissage et de résolution de problèmes de la mise en œuvre du pilotage par ligne⁴². Le service attentionné, c'est la mise en alliance des points de vue des métiers et de celui du client qui peut être considéré comme le tiers inclus, celui par qui et pour qui les choses se font ou se défont. C'est donc aussi l'invention de langages traducteurs entre métiers, entre spécialités qui garantiront de bout en bout la cohérence de la chaîne, du processus. Ces langages sont en fait des expressions d'équivalence entre les besoins du client et les solutions du fournisseur. Le langage de la qualité tente par exemple de formaliser ces langages inter-métiers. Sans doute existe-t-il ici une exploration plus profonde à effectuer.

⁴² Bien que ce rapport ne traite pas du pilotage par ligne, il est néanmoins intéressant de noter que l'organisation, offre avec la création des lignes des occasions remarquables d'opérer des évaluations collectives et cohérentes avec l'usage qu'on peut en faire : l'amélioration du service au client. La mise en musique des métiers à partir de « l'œil du client » représenté par le responsable de ligne est, en soi, productrice d'évaluation développement.

3. Le repérage des besoins implicites des clients, une représentation située de la dialectique « culture-compétence »

Pour tous les métiers, une des principales difficultés pour l'agent est de repérer les indices faibles dans le dialogue avec le client qui doivent l'amener à remettre en cause à la fois ce qui vient de la procédure, les types de clients et les types de questions qu'il a en tête. Ces indices faibles (comme l'exemple dans les situations de vente de la cliente qui dit : « *ah mais laissez-moi vous expliquer, c'est un peu compliqué* ») sont bien sûr repérables, ce qui est difficile c'est de parvenir à les repérer vite et dans l'action. « *C'est l'intelligence en action* » nous confie un SAT. Ce repérage reflète, à notre sens, la mise en pratique de notre modèle organisationnel de l'implicite en « culture-compétence »

Une grande source de difficultés dans le dialogue Agent de contact / client, consiste dans le fait qu'il s'agit d'un dialogue entre expert et novice, l'agent trop familier des procédures et modes de fonctionnement de la SNCF, « oublie » comme tous les experts qu'on peut ne pas savoir ce qui lui paraît évident. Une des erreurs d'interprétation de l'agent est, par exemple, de mal classer la demande du client par rapport aux catégories de procédures qu'il a en tête (il me demande un remboursement, alors que le client est ravi avec un échange). Ceci est classique dans les cas d'expertise mal maîtrisée : l'agent va trop vite à une conclusion de son interprétation (qui s'avère erronée) parce qu'il a voulu faire vite et qu'il a négligé des indices faibles qui étaient contradictoires et qui auraient dû l'alerter.

Une autre difficulté est de démêler les besoins contradictoires des clients, de parvenir à les faire s'exprimer et à les identifier un par un. Par exemple dans la vente le client arrive avec des besoins bruts qu'il faut transformer en scénarios : « *alors si vous partez le jeudi à 6 h du matin, cela vous reviendra à ..., si vous partez à 10h ... et si vous partez le vendredi ... etc.* ». Le client a quelquefois des difficultés à comprendre les propositions qu'on lui fait, certains se tordent le cou pour essayer de lire l'écran (et certains agents tournent l'écran pour que le client puisse lire).

Quelques raisonnements des clients paraissent étrangers aux agents (attitude par rapport à l'argent, par rapport à des démarches à faire, des soucis, ou des anticipations) et qui sont souvent

dues à des différences de conditions sociales. Mais nous savons que ceci est repéré par l'entreprise et que les formations en tiennent compte.

Nous l'avons dit plusieurs fois, pour la vente, par exemple, nécessite de savoir évaluer la situation en cours, en même temps que l'on poursuit le dialogue avec le client. Savoir se dire par exemple : là on commence à tourner en rond, il faut que je fasse une proposition concrète. Savoir clore sur une proposition pertinente n'a rien d'une opération mécanique.

Certains besoins manifestés par les clients ont été identifiés à travers l'analyse des compétences que nous avons réalisée. Nous allons en relater quelques-uns ici, sans que cela soit le centre de notre étude. Mais avant de décrire quelques besoins précis illustrés par des situations, nous allons commencer par quelques points généraux. Il faut nous replacer ici dans le contexte de « la relation de service » où la préoccupation du client est centrale.

3.1. Par nature, les besoins des clients sont simultanément multiples et en outre mal exprimés.

Le client a souvent plusieurs besoins à la fois, et il a des difficultés à les exprimer, en langage courant. Reçus par les agents en langage de « l'univers SNCF », le même énoncé devient incompréhensible. Ainsi l'énoncé du client « je veux être remboursé », ne signifie pas contrairement à ce que croient les agents, « je veux que mon compte soit crédité ou que vous me donniez des espèces ». Il signifie « je veux d'une façon ou d'une autre, récupérer une somme à peu près équivalente à celle que j'avais dépensée pour ce billet ». Nous sommes ainsi en présence du dialogue de sourd bien connu entre l'initié et le naïf.

Du fait de leur extériorité à l'univers SNCF, les clients attendent et parfois exigent des prestations qu'ils ne peuvent pas obtenir. Ils ont une perception fautive de ce qui est possible et de ce qui ne l'est pas. Pour l'agent, la demande du client apparaît pour le moins étrange, incompréhensible, voire capricieuse.

Du fait de l'évolution de l'offre, l'univers SNCF se transforme, ce qui fait que même ceux qui étaient familiers ne le sont plus. Et comme l'offre devient plus sophistiquée, l'univers SNCF se complique encore. On observe qu'il n'est plus complètement maîtrisé ni par les agents (sans doute à cause du temps d'adaptation), ni par les grands voyageurs.

Or ce client étrange, imprévisible et contradictoire dans ses demandes, ce n'est pas celui qui correspond aux préconisations qui sont faites aux agents. Et pour cause, il faut bien simplifier et comme dans toutes les entreprises de service, le client prévu, celui auquel on s'attend est un client idéal, comme le note Dujarier [2006, p. 101] :

«La prescription considère généralement le destinataire du service comme un «bon client», voire comme un client idéal or comme le note un directeur de restaurant, le consommateur idéal, celui qui sert de référence à la prescription, ne se présente jamais à la porte de son restaurant ..., ce qui invalide en grande partie la prescription elle-même. ».

De même l'environnement matériel, les conditions de l'échange, le fonctionnement du logiciel, sont-ils sensés se dérouler d'une façon assez précise et prévisible : *« Ensuite, les prescripteurs postulent que l'environnement matériel rassemble les conditions idéales : architecture, infrastructures, équipements professionnels, systèmes d'information sont supposés être adaptés et fonctionner parfaitement. Du moins, le travail prescrit est-il pensé partir de ce postulat ».*

3.2. A la SNCF, l'idéologie du « client roi » n'est pas poussée à son extrême

Dujarier [2006, p. 158] écrit, à propos des entreprise de service : *« Faits rois, le client et l'usager «ont toujours raison », quand bien même ils seraient injustes. »* Il faut se réjouir de ce que ceci ne se vérifie pas à la SNCF. D'abord, parce que la culture cheminote résiste (et c'est un précieux garde-fou que cette capacité de résistance). Ensuite, parce que la hiérarchie de proximité est le plus souvent solidaire de ses agents, tout en essayant de calmer le client. Enfin, parce que le service offert a un très fort contenu technique (La motrice TGV relativise le sourire du vendeur plus que ne le font le hamburger ou la chambre d'hôtel). Cependant, il ne faut pas sous-estimer le fait que les clients sont habitués à se comporter comme des « clients rois » partout et que ce climat, plus la communication de la SNCF (indispensable, là n'est pas la question) ouvre une brèche dans laquelle s'engouffrent râleurs et mécontents professionnels.

3.3. L'interaction client / agent : brève et sans lendemain

La rencontre du client et de l'agent SNCF est brève et sans lendemain, ceci est une caractéristique forte, contrairement au serveur de restaurant qu'on peut revoir, à l'infirmière ou

au serveur de village de vacances qu'on va côtoyer pendant 8 jours, ou même au postier qu'on va retrouver à la poste de son quartier, ou au conseiller financier (qui va quitter le bureau de poste après 2 ans, après que le client l'ait vu 1,5 fois dont une après un courrier spécial annonçant sa venue et proposant un rendez-vous pour créer une « relation personnelle »). Les relations personnalisées des agents de la SNCF sont donc très limitées... Les agents le sentent-ils ? Ou bien est-ce la volonté de traiter « tout le public de façon égale et indifférenciée », style service public ? En tout cas certains résistent à la « personnalisation » de la relation et la réaction symétrique existe chez beaucoup de clients.

L'interaction est brève et la probabilité de rencontrer à nouveau le même agent est très faible (hormis en boutique et dans de très petites gares). Essayons de chiffrer le temps moyen d'interaction d'un client avec un contrôleur 30 secondes, 2 mn (à condition de demander un renseignement), avec un vendeur 5 mn (peut aller exceptionnellement jusqu'à 20 mn), avec un agent d'escale 30 secondes. Que l'on compare par exemple avec un serveur de restaurant (5 interactions en moyenne de 2 minutes sur 1 heure et demie), ne parlons pas du coiffeur ... 30 mn en moyenne. Or on sait que c'est la répétition des interactions et la probabilité de leur retour (Axelrod, 1986) qui est source de coopération. La plupart du temps donc, le client veut donc obtenir satisfaction (et l'obtient) en moins de 5 mn, le plus souvent en 30 secondes. Au cours de son voyage SNCF, les interactions du client avec un agent SNCF sont donc de tous petits « flashes » invisibles. Resteront, par contre, dans sa mémoire et dans ses récits, des « boulettes » mémorables d'un nombre infime d'agents.

Il est donc clair que le client ne peut pas repérer individuellement des agents qu'il voit de façon aussi brève. Pour lui, c'est « la SNCF », lire Sidonie ou Gudule sur un badge n'y change probablement pas grand-chose. Et l'interaction elle-même, est, sauf problème, peu marquante en comparaison du temps d'attente devant le guichet (qui fait lui aussi partie de « la relation de service » en tous cas telle qu'elle est ressentie par le client). La brièveté et l'anonymat de la rencontre ne diminue en rien l'attente d'explication, de compréhension d'une partie de la clientèle et que nous avons eu l'occasion de décrire à travers plusieurs compétences.

3.4. La relation de service s'inscrit dans une relation implicite de proximité

Parmi les a priori développés par les clients, on retrouve à de nombreuses reprises celui concernant la carte S'miles (carte de fidélité, qui comptabilise des points pour chaque achat de billets du client). Les clients ont l'impression que le fait d'avoir une carte, par exemple Senior, les conduit à être identifiés par la SNCF lorsqu'ils font un achat de billets, et que donc leurs points vont s'enregistrer quasi-automatiquement. Cette « erreur » s'explique par le fait que la SNCF joue, dans le dialogue de vente, sur le registre privé et personnalise la relation, ce qui crée pour le client cette sensation ici erronée d'être « connu » par la SNCF.

Présenter sa carte de fidélité, un réflexe à acquérir

- Agent : 18 h 38, arrivée 21 h 30. Là, on a un tarif à 32 €. Et là, on a du 40%. Tarif maximum. Je vais vous demander votre carte de fidélité pour le compte. Vous n'avez pas la carte S'Miles ?
- Client : Si, si. Alors effectivement... ah ! oui, alors à Noël, quand je suis descendu, on me les a pas mis, mes points, alors.
- Agent : Malheureusement, c'est pas rétroactif, hein ! on pourra rien faire.
- Client : Je croyais que c'était automatique, moi. Quand on prenait les billets.
- Agent : C'est pas automatique. C'est pour ça que je vous demandais.
- Client : Oh ! c'est pas vrai... Oui, mais c'est pas normal. La personne ne... ne m'a pas demandé de carte.
- Agent : Monsieur, je peux pas vous dire.
- Client : Oui, non mais d'accord.
- Agent : Moi, je... je vous la demande.
- Client : Mais c'est pas sympa. Parce qu'effectivement, mes deux derniers voyages, je crois ils ont pas été reversés sur le compte.
- Agent : Logiquement, c'est à vous de nous la présenter, votre carte de fidélité.
- Client : Oui. Mais bon...
- Agent : Moi, par principe, je la demande.
- Client : Oui, mais enfin... oui, bon, mais si on part du principe... *[Inaudible]*
- Agent : Moi, je la demande, donc après, le problème ne se pose pas. Alors on récapitule. *[Impression]* Donc c'est un aller-retour Paris- *[Inaudible]* le samedi 22 mars, 9 h 10, arrivée 10 h 47 à Poitiers. Vous repartez à 10 h 56, arrivée 11 h 41. Ensuite, donc le retour le... mardi 25 mars, 18 h 38, arrivée 19 h 39 à Poitiers. Vous repartez à 19 h 51, arrivée 21 h 30. Voilà. C'est avec un tarif carte Escapade, en seconde classe. Ce qui nous fait 76 € 30. C'est tout ce qu'il vous faut ? S'il-vous-plaît.
- Client : Oui, j'y pense, mais *[Inaudible]* ont pas été enregistrés. *[Inaudible]*.
- Agent : Je vous dis, c'est à vous de nous montrer cette carte.

Client : Oui, oui, non mais... Non, j'y ai pas pensé, les personnes m'ont pas demandé ma carte et...

Agent : C'est une carte de fidélité. Quand vous allez chez votre prestataire aussi, c'est à vous de faire la démarche de montrer la carte.

Client : J'étais persuadé que c'était... que l'enregistrement était automatique et que [Inaudible].

Agent : C'est une carte que vous pouvez utiliser chez d'autres prestataires. Vous l'utilisez bien chez... au Petit Casino.

Client : Oui, oui. Oui, oui. D'accord, d'accord.

Agent : Si vous... ils sont pas sensés savoir que vous avez une carte de fidélité.

Client : Mais si, à partir du moment où on a la carte [Inaudible] ...

Agent : Ils le savent pas, chez les autres prestataires, que vous avez [Inaudible]

Client : Ah ! oui, mais la SNCF, [elle le sait par contre. Les autres, eux, de la montrer, c'est sûr. Après, ils vont me demander ma carte] [Inaudible].

Agent : Si vous voulez. Faites le remonter, écrivez, mais...

Client : C'est trop tard, maintenant, comme ils sont perdus, mes points, de toute façon...

Agent : Moi, je vous dis, moi, je la demande automatiquement, mais c'est [Inaudible] c'est une carte de fidélité, c'est à vous de faire... d'y penser. Je vous laisse vérifier. Merci bien. Bonne soirée, Monsieur.

Client : Merci.

Agent : Au revoir.

Le retour d'un agent

Chercheur : mais en même temps, il faut qu'elle donne elle la carte ?

Agent : normalement, oui

Chercheur : souvent les gens n'y pensent pas...j'ai remarqué

Agent : ben c'est ça oui, et c'est vrai que des fois, bon nous, on essaie de penser de la demander mais des fois...

Chercheur : et puis, j'ai l'impression aussi qu'ils croient que ça s'enregistre tout seul

Agent : voilà, c'est ça... En fait, c'est ça, il y en a, ils ont l'impression que... ils ont leur carte Senior

Chercheur : que s'ils donnent la carte Senior, c'est enregistré

Agent : alors que les ¾ du temps, ils ne nous donnent même pas leur carte ! On peut pas savoir, s'ils ont la carte,...

3.5. Un environnement technologique de plus en plus prégnant pour le client

La relation de service de vente s'inscrit également dans un environnement technique de plus en plus important, face auquel le client peut se sentir perdu.

Le client face au libellé « Réservation close » sur une machine

Agent : Le problème, c'est qu'on a des machines qui sont VFE et qui sont avec l'esprit de vente VFE.

Chercheur : Et alors ?

[15 :00]

Agent : Et alors ? Et alors, en fait, y a tout un dialogue qui se crée parce qu'en fait, VFE, la politique de VFE, c'est de tout vendre. Y a pas un guichet spécialisé départ immédiat, etc.

Chercheur : Ah, oui, d'accord.

Agent : Donc le dialogue de vente de la machine, il va être fait pour des ventes confortables. C'est-à-dire des ventes avec réservation donc, c'est : le type, il veut un Paris-Rouen pour partir tout de suite...

Chercheur : Ah, oui.

Agent : Il va commencer par taper...

Chercheur : Ah, oui, c'est très long ! [Soupir]

Agent : Vous voulez partir pour quel jour ? Vous voulez partir à quelle heure ? Combien vous êtes ? Et puis il arrive, alors, là où ça cale à tous les coups, c'est quand il arrive donc, au moment où il donne son horaire et là on lui met « Réservation close » puisque le train est en réservation close. Donc il s'arrête alors que finalement il suffit de continuer... [Inaudible]

Chercheur : Il n'a pas compris.

Agent : Alors qu'il y a des petites machines bleues maintenant qu'ils ont mis qui sont faites pour les départs immédiats.

Chercheur : Mais qui sont au niveau des quais ?

Agent : Oui, oui. Qui sont sur les quais, mais y en n'a pas beaucoup.

Autour du numéro de carte bleue utilisé comme vérification

Agent : Même les personnes qui réservent par Internet. Quand ils arrivent ici pour récupérer, on leur demande de faire le code, ils sont...

Chercheur : Oui.

Agent : « Ouais, j'ai déjà réglé ». Je lui dis : « C'est une vérification. » On est obligé de justifier derrière que c'est un site protégé. Que par Internet, ils donnent leur numéro, la fin de validité de leur carte, le pictogramme au dos. Donc si une personne venait dérober la carte bancaire, elle peut se faire payer les billets comme ça, en demandant l'envoi à domicile tout simplement. C'est tout simple. Alors que si la personne vient au guichet pour récupérer les billets, tant qu'elle n'a pas le code secret de la carte bancaire, les billets ne sortent pas. C'est ce qui justifie que, effectivement, le site est protégé. Mais c'est vrai que les *[Inaudible]*, les personnes...

Chercheur : On a l'impression de risquer de payer deux fois, en fait.

Agent : Voilà. La crainte, c'est... et même maintenant, même si ça *[Inaudible]*, mais ils ont besoin qu'on les rassure.

3.6. La nécessaire prise en compte de la dimension humaine de la relation de service et sa difficulté

→ La difficulté dans la **catégorisation** du client : exemples à partir du « geste commercial »

Cette catégorisation et caractérisation du client apparaît souvent importante dans les situations où l'agent s'interroge sur l'opportunité d'un « geste commercial » qui consiste à accorder au client un avantage non prévu par la réglementation (suppression d'une pénalité par exemple), en raison souvent d'une circonstance particulière. Les situations qui relèvent du « geste commercial » renvoient souvent à des situations tendues (une réclamation, une urgence pour le client,...). Cette décision doit être prise in fine par le DPX, mais l'agent a une influence importante sur cette prise de décision : il l'initie, la fait valider, décide ou non de faire appel à son responsable.

Nous analysons ci-après deux cas où il est question de geste commercial, pour mettre en exergue les différents éléments qui entrent dans le diagnostic porté par chacun des agents, et jouent sur l'équilibre qui sera trouvé entre satisfaction du besoin du client et satisfaction des contraintes SNCF.

Exemple : le client stressé qui a raté son train

Dans ce cas, l'agent se trouve face à un client qui a raté son train, veut se faire rembourser son billet et se présente deux minutes trop tard (pour ne pas avoir de pénalité)

Une petite faveur

Agent : Ah si ! Hier, j'en ai un qui était un peu... de bonne heure. Il était un peu stressé parce que d'abord, il avait commencé par une panne de voiture, donc, il a raté le train, le TGV. Alors, le TGV partait à 7 heures et pour annuler, il faut... pour annuler le billet, pour ne rien perdre, il fallait qu'il téléphone au 3635 ; ça ouvre qu'à 7 heures le 3635. Donc, voilà. Après, il a été à la gare de la Défense, on lui a dit qu'il pouvait pas parce que c'était pas une gare de Paris et à Paris, y a une tolérance d'une heure. Donc, il fallait qu'il vienne à Paris, donc, il est venu ici et il était stressé parce qu'il devrait repasser. Un peu stressé, mais...

Chercheur : Il fallait faire vite ? Oui.

Agent : Oui, puis, j'ai... pour deux minutes, j'ai... c'est commercial, je vais pas...

Chercheur : [Inaudible]

Agent : Il était juste deux minutes de plus...

Chercheur : Deux minutes de plus. Et ça, vous pouvez le... ? La machine...

Agent : Oui.

Chercheur : N'empêche pas de faire ça.

Agent : Quand vous voyagez qu'en première classe, il reste assez d'argent pour...

Chercheur : Oui, oui. Pour avoir une petite faveur...

Agent : Voilà. Pour deux minutes, en plus, il est un peu stressé, sinon ça va encore. Il tenait beaucoup à ne rien perdre.

Chercheur : Mais, il se pourrait que le logiciel vous empêche de le faire ?

Agent : Oui, dans ce cas-là...

Chercheur : Et là, vous avez quand même une latitude... Oui, ça c'est bien aussi parce que ça permet une certaine liberté.

Agent : Y a des cas, on le fait pas, mais quand même...

Chercheur : Oui, oui, oui.

Agent : Après il faut... Voyager qu'en première, un tarif maximum donc...

Chercheur : C'est sûr que ça fidélise, enfin, je veux dire aussi...

Agent : Bah, oui, oui, oui ! C'est un plus, oui.

Plusieurs dimensions ressortent de l'analyse après-coup faite par l'agent sur la situation qu'il vient de vivre :

- le fait que le client était stressé
- les difficultés vécues par l'agent
- le fait qu'il s'agit d'un client qui voyage habituellement en première classe, et un client qui voyage souvent
- le caractère presque ridicule des « deux minutes » après lesquelles il est trop tard.

On voit à partir de cette analyse à la fois la dimension subjective du jugement porté par l'agent et l'équilibre entre les différents éléments qui sous-tendent son jugement, éléments qui renvoient d'une part à des considérations liées à l'institution SNCF et d'autre part à son implication personnelle dans la situation.

Cet exemple montre que la gestion du geste commercial crée des interstices qui permettent une certaine souplesse au regard de la prescription du modèle porté par l'institution SNCF, et donc une certaine adaptation au besoin du client. Toutefois, il s'agit alors pour l'agent de construire un compromis entre différentes contraintes, compromis qu'il justifie à la fois à l'aide d'un jugement (parfois d'ordre moral) porté sur le client, et à partir d'une analyse de la relation passée et à venir entre le client et la SNCF.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous avons pu analyser de près l'activité des ACC : l'ACC mobilise une expérience et une professionnalisation, une proactivité et des civilités, des métacompétences et des compétences éthiques. Il apprend en action et met en cohérence une relation d'interaction entre lui et le client. Ses marges de manœuvre peuvent être plus ou moins larges selon la nature des situations auxquelles il est confronté. Il est ainsi un « marginal-sécant » [Crozier & Friedberg, 1977 ; Barès & Cornolti, 2006] pris dans de nombreux dilemmes liés aux enjeux de sa fonction et à sa position.

Nous avons pu repérer, grâce à l'enquête ethnométhodologique, les compétences *in situ* des ACC et démontré que la compétence ne peut se manifester en dehors de la situation.

Aussi, grâce à l'analyse des groupes miroirs, nous avons pu valider nos présupposés théoriques :

- la notion de culture située est bel et bien existante
- Elle émerge suivant un processus de transgression des règles et de normalisation ayant pour moteur la compétence
- le processus réflexif et métacognitif représenté par la métacompétence est un élément constitutif de l'architecture et de la dynamique de la compétence

Par ailleurs, l'analyse des focus-groups nous a ajouté une variable à ne pas négliger au sein de l'architecture de la compétence qu'est l'intention qui renvoie au problème de coordination et de justification de l'action et porte en elle une prospective de recherche fertile.

Conclusion de la troisième partie

En prenant pour contexte de nos investigations la relation de service, c'est une socio-anthropologie de deux concepts juxtaposés et même enchevêtrés que nous avons proposé : celui de la culture et celui de la compétence. Au-delà de cette juxtaposition, théorique et empirique, des réalités qui semblent bien étrangères les unes aux autres ont été cernées. Le monde professionnel des ACC, malgré les interactions de ces derniers avec les clients paraît à cent lieues des préoccupations de ceux qui, soucieux avant tout de leur destination, de la place qu'ils trouveront à bord et du temps d'attente, ignorent le plus souvent la prestation des agents qui assurent le fonctionnement du service public.

Les deux concepts définis ont permis d'interroger selon deux modalités la relation de service. La manifestation de la culture et de la compétence au regard d'une situation se fait à travers des compositions et recompositions d'éléments différents propres aux agents et à une situation donnée (figure 18).

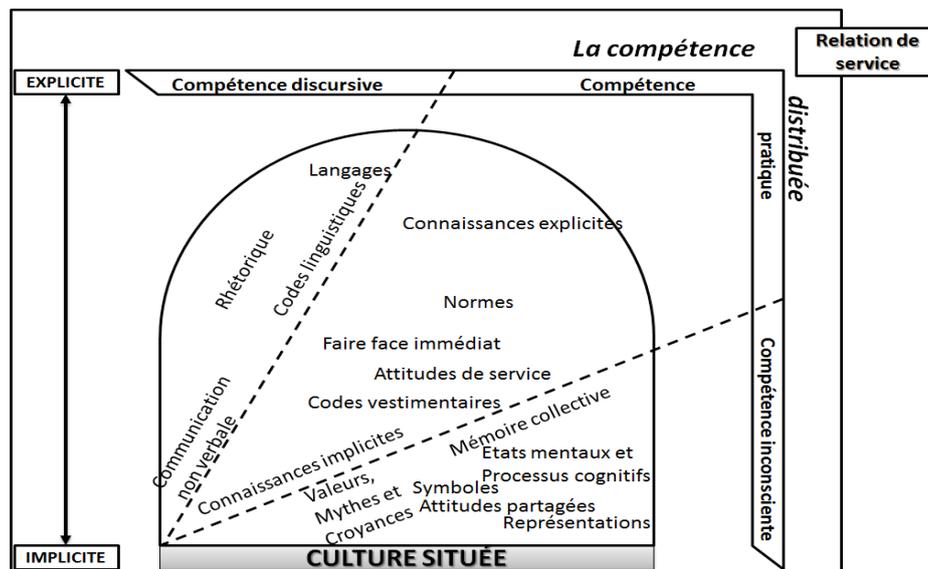


Figure 18-Dialectique « culture-compétence » dans la relation de service

L'explicite et l'implicite s'articulent et s'imbriquent dans l'activité de l'agent et créent une culture située et des compétences distribuées. La compétence et la culture d'un agent tiennent alors à leur aptitude (souvent difficile à expliciter) à combiner différents éléments de second niveau déclinés en capacités, connaissances et stratégies pour créer une forme plus globale de l'interaction « culture-compétence », se manifestant sous la forme du modèle organisationnel en « culture-compétence », et atteindre ainsi la performance. Mais elles tiennent aussi à la « qualité » de ces éléments de second niveau : pertinence des connaissances mobilisées, art de la relation, capacité de réflexion et d'analyse, etc... parmi lesquels certains vont rester implicites, d'autres pouvant être explicités, d'autres étant parfois explicites et utilisés dans l'environnement managérial des agents (voir figure 18).

Elles tiennent aussi au professionnalisme de l'agent, chose qui est engagée à la SNCF depuis plusieurs années et ce, de façon irréversible. La rapidité, la brutalité, disent certains, de la mise en ordre de ces métiers se paie d'un certain nombre de contradictions et d'ambiguïtés. La sollicitation de l'individu est passée par le tamis de la culture du résultat. La reconnaissance et la valorisation des compétences de service sont en conséquence mises en grande partie sous tension des objectifs économiques à atteindre. Or, si les compétences sont aujourd'hui envisagées comme étant à la source de la réalisation d'un travail de qualité, se préoccuper de professionnels ne peut être le fait d'un seul acte de gestion, surtout si cet acte s'appuie sur une individualisation de la performance. De ce point de vue, les systèmes d'évaluation aujourd'hui existants sont en contradiction avec ce que l'on attend et que l'on peut appeler **compétence** en tant qu'exercice réel d'une **prise de responsabilité** qui intériorise la question des effets que l'agent engendre [Zarifian, 1999], et donc qui, tacitement, porte en elle une évaluation sur la pertinence et la qualité de ces effets. Le client réel finalement existe-t-il ? Le risque est grand de ne penser la période qu'en terme de transition. La pression exercée sur l'individu et la prescription des attitudes attendues telle qu'on peut la lire dans les outils existants ne serait qu'une manœuvre destinée à faire prendre conscience aux agents de la nécessité de s'orienter client. La contradiction vient du fait que les activités de service ont ceci de particulier qu'elles ne concèdent plus l'autonomie aux seuls responsables hiérarchiques. Désormais, tout agent en relation avec la clientèle est censé se montrer responsable et autonome. La prise de responsabilité est même exigée comme composante élémentaire de l'activité. En cela, il y a une tension, une orientation vers la logique compétence mais de manière intériorisée si l'on peut dire. A la fois les agents doivent faire preuve de compétence mais se conformer aux attitudes attendues. L'autonomie est en conséquence d'abord une confrontation interne. Cette

confrontation ne peut avoir de sens que si l'agent a le sentiment de pouvoir bénéficier d'un soutien efficace, surtout lorsque l'initiative prise, l'action engagée, ne rentrent pas dans le « programme ». Les dirigeants de proximité ont ici un rôle majeur d'accompagnement. La montée de l'exigence qui pèse sur le travail des ACC augmente le besoin de se sentir soutenu et accompagné. Ce qui est le cas manifestement en situation perturbée. Mais quand le soutien progresse de façon moins sensible que l'exigence, alors naît le sentiment d'être livré, non pas seulement à la difficulté de la tâche mais aux risques de l'évaluation sanction.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il importe avant tout de retenir au terme de cette recherche que nos trois enquêtes (entretiens, focus-groups et ethnométhodologie) se sont avérées parfaitement opératoires pour l'étude de la dialectique « culture-compétence ». Le choix de cette démarche s'est imposé à mesure que nos investigations de terrain progressaient et n'a donc pas constitué un postulat disciplinaire initial coupé de toute relation avec la réalité empirique. C'est la familiarisation longue et progressive avec l'environnement des ACC qui a déterminé ce choix disciplinaire qui était loin d'aller de soi, étant donné que l'ethnométhodologie et les focus-groups en sont encore à leurs balbutiements théoriques dans le champ des sciences de gestion en France.

1. Synthèse sur le parcours de la recherche

Il importe à présent de rappeler que notre démarche de recherche avait pour objectif initial de décrire l'interaction culture/compétence par l'analyse en profondeur de la relation de service qui sous-tend cette interaction. En effet, nous avons cherché à modéliser la dimension implicite dans l'organisation par deux concepts qui en sont largement caractérisés et fortement mobilisés dans la relation de service. Le choix de ces deux concepts n'a été ni fortuit ni émanant d'une initiative personnelle, mais plutôt d'une demande de la part de la SNCF. Les réflexions portant sur la « culture cheminote » et le développement des compétences implicites dans la relation de service au sein de la SNCF ont été engagées sur la base d'une demande initiale formulée conjointement par l'Unité Sciences Humaines et sociales de la Direction de l'Innovation et de la Recherche (I&R) de la SNCF et de l'Université du Service SNCF.

En prenant pour objet de nos investigations l'interaction agents/clients et pour lieu de nos investigations les gares SNCF, c'est une socio-anthropologie [Bouvier, 2000] de la relation de service que nous avons proposé. Une socio-anthropologie reposant sur l'étude de cas devait permettre de décrire, comprendre et expliquer cette dialectique « culture-compétence ».

Nous avons eu recours à quatre méthodes de collecte de données :

- Les entretiens : Nous avons mené des entretiens, principalement avec la hiérarchie et les représentants des trois métiers étudiés (ASCT, SAT, Vente).
- Les focus-groups (groupes miroirs) : Au sein desquels, le travail était de vérifier nos présupposés théoriques de départ quant à la culture située et à l'architecture de la compétence.
- L'ethnométhodologie : Nous avons utilisé des méthodes inspirées de l'ethnométhodologie. L'observation *in situ* des agents en situation de travail et les enregistrements systématiques des dialogues nous ont permis de mettre en évidence des micro-pratiques développées par les agents pour faire face aux situations. Nous y avons joint le « retour » des agents à chaque fois que nous avons pu.
- L'analyse documentaire : cette analyse a été effectuée à partir de la presse interne (PV de réunions, bulletin mensuel de presse interne ...) ou externe consacré au secteur cheminote en général ou à l'entreprise étudiée en particulier.

Les résultats de l'étude ont été réalisés par l'analyse de contenu et l'analyse de discours : nous présentons dans le paragraphe suivant les différentes contributions académiques de cette thèse.

2. Contributions académiques de la recherche

En guise de conclusion, il convient d'identifier les principales contributions académiques de cette recherche. Le cadre d'analyse de notre projet de recherche est structuré par des concepts et des notions utiles à l'analyse de la dimension implicite dans l'organisation. Ainsi, notre synthèse et nos discussions font valoir des conclusions à portée globale sur le modèle organisationnel en « culture-compétence » basé sur ce caractère implicite et des conclusions spécifiques sur la spirale de la culture et l'architecture de la compétence. Notre objectif est que nos conclusions s'intègrent dans la base d'une réflexion sur un cadre théorique et un cadre opérationnel.

2.1. Apports théoriques

La culture et la compétence sont deux concepts complexes aux multiples facettes sans liens explicites les réunissant. Face à une richesse de perspectives et d'explication, notre premier souci fut de comprendre ces deux concepts. Nous avons donc cherché à savoir les éléments impactant les processus de développement de ces deux concepts puis essayer de trouver les éléments qui les lient et qui contribuent à leur interaction. Les contributions théoriques de cette recherche s'articulent autour de trois éléments :

2.1.1. *La spirale de la culture située*

En premier lieu, nous approche cognitive et située de la culture a permis de traiter cette notion selon une nouvelle vision nous orientant vers la redéfinition de la culture :

Elle est un ensemble de références et de connaissances partagées dans l'organisation et construites tout au long de l'histoire en interaction avec des situations. A partir de cette définition, nous avons défini la culture *située* par l'ensemble de **références** et **connaissances** ayant un pouvoir **adaptatif** développé par la personne en **situation** durant toute son existence.

Par cette définition de la culture située l'accent est mis, d'une part, sur la notion de situation et d'autre part, sur le fort impact de la compétence et du processus mental réflexif dans l'émergence de ladite **culture située**. En effet, la compétence par son caractère réflexif influence la culture en situation et devient le moteur d'une conversion de cette culture située.

En explorant les entretiens, il apparaît clairement que le processus de conversion de cette culture en situation représenté dans la **spirale de la culture située** est inscrit dans une dynamique de cohésion et de décohésion sociale se manifestant par l'interaction entre conformisme et déviationnisme, entre le formel et l'informel avec une forte réflexivité favorisée par cette compétence.

Telle est la logique de l'émergence de la culture en situation en tant qu'elle propose un modèle qui permet de situer l'acteur mais également de situer l'autre, à travers un processus symbolique qui ordonne le monde de l'organisation. Notre interprétation permet de rendre simplement significatif ce phénomène de culture dans sa complexité, c'est-à-dire d'en restituer l'aspect paradoxal.

2.1.2. *L'architecture de la compétence*

Notre recherche a démontré que la compétence ne se réduit pas à un pur enregistrement par le sujet de connaissances déjà toutes organisées indépendamment de lui dans un monde extérieur. La compétence n'est donc pas un objet, elle résulte d'un processus sociocognitif et situationnel précis : elle résulte de la rencontre d'un sujet avec une situation et un contexte et s'inscrit au travers du schème mental. La configuration de l'architecture de la compétence (voir Figure 11), nous a facilité sa redéfinition. Redéfinition offrant la possibilité de lire une forme de coordination des trois pôles behavioriste, cognitif, et social : **un système de schèmes opératoires de pensée (intuition, métacognition et attribution), sous-tendu par la culture, donnant lieu à une organisation dynamique (intériorisation et combinaison) des capacités et habiletés mobilisées par un sujet pour atteindre un objectif précis et faire face à une tâche donnée dans une situation déterminée.**

Cette recherche a, par ailleurs, mis en exergue l'importance de la culture en tant que facteur influençant la création de la compétence par son fort impact sur son architecture en adoptant une vision globale de la culture ou en d'autres termes la métaphore de la culture. Cette vision considère que non pas l'entreprise a une culture qui soit une variable externe et une composante à définir au même titre que les structures et les systèmes de gestion, mais plutôt elle est une culture : elle exprime le fonctionnement de l'organisation en enrichissant sa compréhension. L'organisation est alors perçue comme un tout.

Les résultats de l'enquête ethnométhodologique ont montré le rôle fondamental de la culture cheminote surtout dans le développement de ce que nous avons appelé « métacompétence ». La culture est le socle de ce processus métacognitif en prédisposant les acteurs à une certaine catégorisation, interprétation et réflexivité permettant de donner sens à leurs actions.

2.1.3. *Le modèle organisationnel en « culture-compétence »*

La position du modèle de l'implicite proposé est-elle originale ? Nous croyons qu'elle l'est dans la mesure où il fait la synthèse d'éléments jusqu'alors étaient pensés comme non proches et sans liens théoriques saillants. Notre modèle organisationnel en « culture-compétence » est une « *responsologie* » [Oliviero, 2006], une science des réponses, et sa réponse est une thèse. La culture demande, réclame, cherche à atteindre, à surmonter l'existant. La compétence invente, innove, donne sens, légitime. Tous deux cherchent à réaliser ce qu'elles entendent de la réponse

à la question. La visée de ce modèle est autant téléologique – le savoir de la direction à prendre pour atteindre son but – que gnoséologique, le savoir du pourquoi, et pragmatique, le savoir du comment. La réponse du modèle « culture-compétence » est une praxéologie de la régulation.

La culture est une mémoire praxéologique, opérative, de pratiques munies de propositions cognitives, affectives, conatives, guidant les conduites subjectives et intersubjectives, en réponse aux problèmes et questions organisationnels chroniques laissés sans autres meilleures résolutions possibles.

La compétence est un geste mental praxéologique porteur de sens fortement contextualisé englobant l'interaction entre l'acteur et la situation. Elle se définit par « *l'expression de sa reconnaissance* » [Moore & Castellotti 2008, p. 15] qui valide son existence et ses formes et dont les manifestations sont très variables. Elle « *s'est construite au moyen du passage d'une logique de savoirs à une logique d'action* » [ibidem] se caractérisant par ses caractères dynamique et composite qui se manifestent à plusieurs niveaux même celui des domaines de développement social, affectif et psycho-physiologique mais avant tout au niveau cognitif et métacognitif.

Ce modèle organisationnel en « culture-compétence » est une *responsologie*, une science des réponses aux problèmes de l'organisation qui s'avèrent non résolubles par des techniques fortes, mais une science praxéologique, en ce qu'il est un canevas d'apprentissage individuel et organisationnel. Ce modèle est une science praxéologique en ce qu'il mémorise les problèmes générant des biais cognitifs, et exécute la réponse imaginée mais éprouvée dans le seul espace-temps réel possible de résolution des problèmes organisationnels. Ce modèle est, peut-être, une réponse technique faible, mais « unique », à notre sens, dans la localité des problèmes à résoudre. Il se présente donc comme un récit collectif, un mode d'énonciation, une « *enveloppe de sens qui procure des ressources symboliques et culturelles aux acteurs, leur permettant non seulement de percevoir le monde à travers un prisme de cognition, mais aussi d'agir en mobilisant les identités que ces enveloppes ont nourries et façonnées* » [Passy & Giugni, 2005, p. 892].

2.2. Apports épistémiques

Ce travail présente aussi des contributions épistémiques (ontologiques, épistémologiques et méthodologiques).

Tout d'abord, notre contribution était de soulever la confusion autour de l'hypothèse ontologique en étayant la vision de différentes écoles philosophiques sur des notions fondamentales telles que le réalisme, le réalisme critique, l'idéalisme, l'empirisme, le rationalisme, le rationalisme critique, l'intuitionnisme bergsonien, le criticisme kantien, le scepticisme, le dogmatisme, etc.

Ensuite, le travail épistémologique élaboré était de soulever la confusion autour du sens et de l'importance des hypothèses associées au positivisme et au constructivisme [Charreire & Huault, 2001]. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur la typologie de Burrell & Morgan [1979].

Enfin, par quelque bout que l'on prenne notre démarche méthodologique dialectique, compréhensive et interprétative, ce qui la caractérise, c'est la diversité, la polyvalence, les pratiques de recherche différenciées, et surtout la combinaison entre l'enquête ethnométhodologique (qui demeure, en France, peu exploitée dans les travaux de recherche en Management) et l'analyse des groupes miroirs. L'expérience avec ces groupes miroirs était très enrichissante dans la mesure où la réflexion sur les sujets fondamentaux de notre problématique était profonde et constructive et a permis de produire des recommandations et des commentaires pour l'avancée des travaux.

2.3. Implications managériales

Les implications managériales de notre recherche peuvent être sous la forme d'explication de l'émergence des deux concepts culture et compétence et d'éclaircissement de leur processus interactionnel au sein de la firme. Ce modèle favorise une action anticipatrice de l'entreprise favorisant l'émergence et le développement de ces deux concepts en ayant comme objectif la création d'un cercle vertueux de l'interaction « culture-compétence » (figure 19).

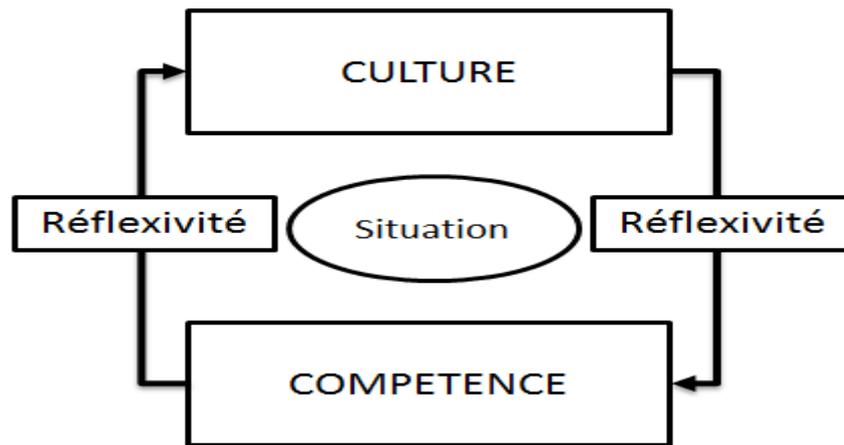


Figure 19-Le cercle vertueux de l'interaction « culture-compétence »

Ce modèle rendra compte aussi de ce que l'on peut appeler « plafond de verre », image métaphorique renvoyant aux « barrières invisibles » empêchant la compétence d'émerger. Une piste pour éclairer ces blocages peut être ouverte en se tournant vers les travaux qui, en psychologie sociale et organisationnelle, ont porté leur attention sur le concept de leadership et de management intermédiaire avec la théorie des liens verticaux dyadiques (en anglais : *Vertical Dyad Linkage – VDL*) et celle de l'échange leader-membre (en anglais : *Leader-member Exchange – LMX*) [Graen & Uhl-Bien ; 1995].

Toutefois, nous ne prétendons pas apporter le remède universel au management dans le domaine de l'implicite mais nous jugeons avoir apporté un éclaircissement sur la mise en pratique de ce concept comme étant de l'explicite caché. Autrement, nous avons essayé de présenter l'implicite comme étant de l'explicite qui s'ignore de par notre spirale de la culture située.

3. Éléments de préconisation

Comme dans toute entreprise de service, les préconisations sont déjà nombreuses et parfois contradictoires. On ne peut donc pas augmenter le nombre des préconisations. D'une part, la relation de service s'y prête peu, nous l'avons déjà vu, d'autre part, cognitivement, les agents (comme tout être humain) à un moment donné de l'action, ne peuvent mobiliser qu'un nombre très restreints de préconisations. Nous sommes donc dans la crise des prescriptions théorisées

par ailleurs [Hatchuel, 2003] qui produit notamment la nécessité de donner de l'initiative et une marge de manœuvre à tous les salariés.

Dans l'entreprise SNCF, des remparts existent qui empêchent une vision superficielle de la relation de service, ce sont eux qui peuvent aider à tracer des objectifs en matière de formation.

1) le fait que les managers de proximité ont un rôle essentiel de reformulation, recomposition (et au-delà, de mise en « concret » dirions-nous ...) du discours de l'entreprise. Le DPX, le travail d'équipe qu'il peut mener, la confiance qu'il peut établir avec et entre l'ensemble des agents de son équipe permettent entre autre de relire, d'interpréter, de relativiser, des procédures de contrôle comme celles des clients mystères qui peuvent être morcellantes, dispersantes par rapport à l'objectif.

2) La logique métier permet de résister à des injonctions concernant la relation de service, qui pourraient être superficielles. Mais en contrepartie, elle peut devenir un obstacle à l'adoption de cette culture du service, puisqu'elle préexiste et qu'elle prend toute sa place. La relation de service s'inscrit donc « en plus » et peut avoir du mal à s'imposer parmi ces logiques qui existent déjà. Par exemple la sécurité est toujours prioritaire pour le contrôleur, ensuite la vérification du fonctionnement des éléments de « confort » (climatisation en marche, toilettes ouvertes, tout le monde assis, etc.)... le service est un peu le dernier arrivé et prend des allures de cerise sur le gâteau, sauf à se dire que le voyageur arrivant en toute intégrité physique à bon port et ayant bénéficié de bonnes conditions de voyage est finalement le premier des « services » que peut rendre l'entreprise.

3) Enfin la culture cheminote qui filtre et qui résiste. Et qui, au fil des années, produit une synthèse des pratiques, d'agents au contact des clients, souvent depuis des années et à temps plein. Or on ne peut pas qualifier leur vision de la clientèle d'« irréaliste », même si elle est partielle, partielle et a des défauts, elle est néanmoins l'expérience de l'entreprise en matière de relation de service avec la clientèle.

3.1. Préconisations quant à la culture cheminote

A l'issue de cette recherche, nous pensons que pour que la culture cheminote garde ce caractère dynamique en situation, quatre principes d'action peuvent être isolés en référence au schéma général présenté dans le chapitre 5.

Principe n°1 : Mettre en regard la culture avec les problèmes rencontrés par l'entreprise.

L'utilité de la culture c'est de pouvoir aborder les problèmes opérationnels de l'entreprise en contrepoint de cette culture. C'est ce qui pourrait continuer d'être fait à l'aide des résultats de cette thèse. La culture permet de comprendre plus finement les systèmes de références partagés, inhérents aux modes habituels de raisonnement et d'approche des situations. Prendre en compte la culture, c'est sortir des contingences personnelles et locales dans l'approche des problèmes et les confronter à une réalité sociale plus profonde et dépersonnalisée.

Principe n°2 : Eviter que les points forts de cette culture ne s'érodent : maintenir les critères de fierté.

La SNCF est source de fierté pour ceux qui y travaillent. Cette fierté est liée aux compétences de l'entreprise et aux possibilités données à chacun d'y progresser. Cette source de fierté est une ressource importante. Elle doit être maintenue, utilisée.

Principe n°3 : Utiliser parmi les traits de culture ceux qui peuvent s'avérer utiles pour faire face aux problèmes de l'entreprise.

La culture fournit des leviers. En matière de changement, la culture de l'entreprise révèle une difficulté à entendre le discours de l'adaptation à des conditions extérieures qui ont forcément peu de légitimité. C'est moins une incapacité à changer qu'une réaction aux forces externes qui l'y forcent. Des enjeux d'initiative, d'action, voire de conquête sont sans doute plus adaptés à la vision et au référentiel de l'entreprise.

Principe n°4 : Eviter les freins que certains traits de culture peuvent représenter aujourd'hui.

La culture, telle qu'elle est aujourd'hui, révèle quelques freins liés en particulier à une vision du social que nous avons appelée la « famille filiale » (en opposition à la famille fraternelle). Cette caractéristique de la culture peut renforcer encore une approche très individuelle du travail qui ne correspond pas forcément aux besoins d'organisation du travail en commun que l'on a aujourd'hui. C'est donc au management de proximité d'agir pour contrer cette tendance, mais à la condition que ce management de proximité soit légitime, fondé sur de fortes qualifications et une réelle expérience de terrain

3.2. Préconisations quant aux compétences distribuées des ACC

- **Développement et transmission des compétences**

Il est tout d'abord possible de penser la transmission et le développement de ces compétences en remontant tout d'abord aux connaissances sur lesquelles les agents s'appuient pour agir « à toutes fins pratiques » [Garfinkel, 1967]. En effet, les ACC mobilisent, dans le cours de l'action, des connaissances sur les différents types de clientèles (sur leurs comportements, sur leurs réactions dans telle ou telle situation...). Il s'agit là d'un savoir clinique acquis au fil du temps favorisé par la culture cheminote et qui leur permet de catégoriser les personnes qu'ils côtoient et d'opter pour une ligne de conduite appropriée.

Il est possible, lors des sessions de formation, de travailler avec les agents sur les typologies qu'ils se sont construites au fil de leur expérience professionnelle pour tester leur pertinence et les mettre à l'épreuve du groupe. Cependant, ces typologies sont à double tranchant. D'un côté, elles peuvent avoir une certaine pertinence quand elles permettent aux agents d'adopter un comportement source de performance. Elles méritent alors d'être diffusées à plus grande échelle et peuvent être éventuellement intégrées aux pratiques professionnelles de la « communauté » des ACC. D'un autre côté, elles peuvent véhiculer des préjugés et des stéréotypes sociaux qui peuvent aboutir à des comportements discriminatoires vis-à-vis de telle ou telle population (les « jeunes des cités » par exemple). Elles méritent alors d'être questionnées, réinterrogées et critiquées. Il nous semble également intéressant de confronter, toujours lors des sessions de formation, les typologies de clientèles élaborées par l'entreprise SNCF (par l'encadrement, par les formateurs de la SNCF, par des consultants extérieurs à l'entreprise) et les typologies construites en situation « réelle » par les ACC. C'est de la confrontation que peuvent selon nous émerger de nouvelles pratiques professionnelles, mais encore faut-il faire des sessions de formation de véritables espaces de discussion... Sur le volet cognitif, il est également possible de travailler avec les agents sur des cas types qu'ils rencontrent dans leur métier et dans lesquels ils sont amenés à dédramatiser une situation.

Sur le volet relationnel, la formation peut être un levier d'action pertinent à condition que l'on fasse travailler les agents sur la dimension comportementale pour les encourager à développer leurs compétences relationnelles de service. Les jeux de rôle et les mises en situation constituent à cet égard des « outils » pertinents. En outre, les formations à la gestion des situations conflictuelles et à la gestion du stress nous semblent ici d'une importance cruciale. En effet, il

est important que les agents soient capables d'anticiper les conséquences des actions qu'ils entreprennent sur le terrain. En matière de prévention et de gestion des conflits, il y a des attitudes qui sont à bannir dans la mesure où elles sont créatrices de tensions et de conflits (par exemple adopter une attitude moralisatrice ou condescendante, faire perdre la face à un client...). Les formations à la gestion des situations conflictuelles doivent inciter les agents à adopter des stratégies comportementales qui leur permettent d'éviter les conflits, ou tout du moins de les contenir. Quant aux formations à la gestion du stress, elles peuvent aider les agents à mieux se positionner dans leur métier et à identifier les facteurs déclencheurs de stress.

Bien évidemment, les managers de proximité ont également un rôle important à jouer pour inciter les agents à développer les compétences situées. Les évaluations faites lors des tandems, les entretiens annuels d'appréciation, les coachings individuels ou collectifs entrepris par les RET ainsi que les retours d'expérience qui sont effectués lors de certaines situations constituent autant de ressources managériales. A condition, que les managers de proximité mettent en place, non pas des actions de contrôle vis-à-vis de leurs agents, mais des actions de repérage, validation et développement des compétences de leurs collaborateurs. Cela suppose peut-être au préalable de faire évoluer les pratiques managériales et les outils de gestion existants...

- **La nécessité d'une ingénierie du service**

En réalité c'est d'une ingénierie de la formation en relation de service dont nous voulons parler ici, mais si on prend le terme service non pas dans son sens abstrait mais au sens de service « en train de se faire », ou encore de pratiques du service, alors une ingénierie de la formation du service devient l'ingénierie du service lui-même.

Le résultat de nos travaux, même si nous les avons orientés vers une « utilisabilité » par l'université du service, ne peuvent pas être utilisés directement. La conception de modules de formation est une activité d'ingénierie conséquente, de même que la conception de modules de communication vers le management ou de conception de logiciel en libre-service.

- **La formation en campus de l'Université du Service**

Nous appuierons notre proposition pour cette partie essentiellement sur les travaux de Jonnaert, chercheur en didactique pour qui le concept de situation est central, comme il l'est dans notre approche [2004] : « *Une des contraintes majeures d'une logique de compétences est l'indispensable référence aux situations dans lesquelles une compétence opère. Comment en*

effet définir une compétence et les ressources qu'elle peut mobiliser si la situation est négligée ? Or les situations sont les grandes absentes de nombreux programmes actuel ». En cela cet auteur est représentatif de tout un courant de recherche dont il parle en ces termes : [2006 p. 2] : « Ils entrent ainsi dans les compétences, par les actions que pose la personne en situation et par les ressources sur lesquelles elle appuie ces actions. C'est ce qu'ils ont pris l'habitude de désigner par l'expression de « l'agir compétent en situation ».

En ce sens nous nous proposons de suivre le mouvement inverse de celui qui est classique dans les entreprises de service, et qui à notre avis est encore moins justifié à la SNCF qu'ailleurs, parce que le personnel est plus stable donc expérimenté, que la culture cheminote lui a déjà permis d'avoir des échanges informels avec ses pairs sur les situations vécues. Citons Dujarier qui épingle avec lucidité les logiques qui consistent à « vouloir vendre » des procédures de façon uniquement descendante à des personnes qui ont des années de pratiques quotidiennes [2006, p. 100], faisant parler des cadres d'entreprises de service : *« Les gens » ne comprennent pas les enjeux liés à la qualité, à la rentabilité et au respect des normes. Ce sont, en conséquence, des gens qu'il ne faut pas laisser seuls » et qu'il faut encadrer par davantage d'expertise, de méthode, de prescription et de contrôle. La formation, dans cette logique, est conçue de manière « descendante » : des formateurs disent aux opérationnels comment ils doivent travailler (sans prendre en compte ou utiliser les pratiques effectives). Leur « problème », ensuite, est d'arriver à « vendre » les procédures aux opérationnels, pour qu'ils se les « approprient », voire aient « envie » de les appliquer. »* Se mettre dans cette situation, revient à se donner la tâche immense d'inciter les agents à appliquer de nouvelles préconisations et à être « ouverts » au client. Vu la capacité de résistance des agents SNCF, si on utilise ce type de vocabulaire et d'arguments, la tâche peut devenir mission impossible ! Partir des pratiques des agents et de situations réelles, c'est donc se donner les moyens d'utiliser un gisement de savoir-faire présent dans l'entreprise, c'est aussi, d'un point de vue plus pragmatique, ne pas prendre la culture cheminote à rebrousse-poil et donc se donner plus de chances de réussir.

- **Un observatoire des pratiques de la relation de service**

L'expérience des agents en contact avec la clientèle est une richesse pour l'organisation. Comment la faire s'exprimer et comment la recueillir de façon qui ne soit pas émettée mais utilisable. Des groupes de quelques correspondants, peuvent avoir une fonction de micro comité de pilotage, d'agents ayant un point de vue très concret sur les « bonnes pratiques ».

L'analyse des pratiques ne consiste pas uniquement à les décrire, c'est aussi l'évaluation de leur efficacité, et leurs situations relatives parmi un ensemble de pratiques. Ainsi que leur opportunité dans un système global (qui peut être lui-même un sous-système) qu'il faut connaître précisément. Ce dernier point est très important, il implique un point de vue extérieur et surplombant aux pratiques, elles-mêmes. On voit donc qu'il ne s'agit pas d'une version « pauvre » de travail sur les pratiques, telle que peut l'être certaines propositions de consultants fondés sur les communautés de pratiques

Avec ces trois points : description, jugement de l'efficacité et situation de leur opportunité dans un système global, nous avons là les trois piliers d'un travail sur les pratiques.

Dans l'idéal le concept d'observatoire des pratiques s'appuie sur une plateforme de partage d'informations fiables et localisées entre acteurs de différentes parties de l'organisation concernés par ces pratiques relevant de la relation de service. Ces connaissances partagées étant capitalisées dans un système d'information ouvert, évolutif et pérenne. La formalisation d'une méthode testée de mise en place d'observatoire articulant à chaque étape organisation des échanges entre acteurs et modélisation du système d'information.

4. Limites et perspectives de la recherche

Egrainées au fil de la recherche, diverses limites d'ordre théorique et méthodologique ouvrent la voie à de nouvelles recherches, de la même façon que certains résultats empiriques appellent une réplique de l'investigation dans d'autres organisations.

Tout d'abord la méthodologie de l'étude de cas présente quelques faiblesses notamment au niveau de la confiance que nous avons accordée à l'interprétation subjective et à la possibilité de généralisation des conclusions.

Lorsque le chercheur réfléchit au préalable et organise dans une certaine mesure, à l'avance ce qu'il s'attend à trouver, il se donne toutes les chances d'être « surpris » par son terrain par le simple fait de ne pas trouver ce qu'il s'attendait à y trouver [Webb & Weick, 1979].

Ensuite, notre objectif initial était de se pencher sur la culture cheminote qui s'avère être une culture « forte ». Cet attribut de force peut également être envisagé comme une spécificité qui confine la recherche à une singularité qui n'est pas absolument dépourvue de biais. Ainsi nous

projetons dans des recherches futures de mener une étude comparative avec d'autres entreprises du même secteur d'activité telle que la RATP ou ayant eu une expérience analogue telle que La Poste.

Par ailleurs, le modèle de la compétence [Zarifian, 2004] renvoie à l'évaluation d'un apport global du salarié. Sont ainsi évalués l'utilité sociale reconnue au salarié par l'entreprise comme collectivité, et donc le service, au sens fort de ce terme, qu'il engendre pour les clients voyageurs. L'entreprise ne peut plus se concevoir comme une somme de contrats, puisque l'utilité sociale des salariés est indissociable de leur intégration productive dans un collectif que l'on pourrait qualifier de communauté d'action. Les compétences individuelles sont ainsi inséparables de la compétence collective. **Cette interdépendance est constitutive de la compétence de l'entreprise** – ce que nous pouvons appeler **macro-compétence**). Une piste à explorer peut être d'identifier en quoi consiste cette interdépendance ? Comment elle s'exprime ? En quoi est-elle portée par le management et à travers quelles pratiques ? Quels sont les métiers les plus en phase avec cette vision de la compétence ? Comment la notion même de métier se redéfinit-elle et se trouve de fait mise en discussion avec les agents, voire avec les organisations syndicales ?

Enfin, tout au long de notre démarche de recherche, la construction du sens, la représentation de la complexité et la production de connaissances « *enseignables* » sont des défis omniprésents. Nous pensons qu'une grande partie de nos objectifs ont été atteints. Cependant, un approfondissement de cette recherche dans un but d'opérationnalisation en vue de produire des savoirs « *actionnables* » serait sans doute notre prochaine étape.

Le modèle de l'implicite en « culture-compétence » offre l'avantage de se décliner en de nombreux avatars organisationnels, témoignant ainsi de sa redoutable plasticité. Les diverses contributions réunies dans ce travail de recherche n'oublent pas de rappeler la dimension symbolique de ce travail de modélisation ainsi que les enjeux stratégiques et sociaux dont il est porteur. La visite de ce modèle organisationnel est donc l'occasion de nous interroger sur nous-mêmes au miroir de l'Autre.

Références bibliographiques

Abdelwahed, M. A. [2006]. Les facteurs entravant l'émergence des communautés de pratique au sein de la SNCF, mémoire majeur de Master Recherche sous la direction du professeur Alain Kokosowski, Université de Versailles St Quentin-en-Yvelines.

Abdelwahed, M. A. [2014]. « Pour un modèle de la compétence basé sur l'*in situ*, cas de la SNCF » : communication dans le Congrès International de l'IISA (Institut International des Sciences de l'Administration), Ifrane, 13-17 juin.

Abdelwahed, M. A. [2015]. « Les entraves à l'utilisation des cartographies des compétences : cas des Agents du Service Commercial Trains de la SNCF » : communication soumise au 20^{ème} colloque de l'AIM, Rabat, 21-22 mai.

Abrahamson, E. [1991]. 'Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations', *Academy of management review*, 16: 3, 586–612.

Abravanel, H., Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. [1988]. La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques : G. Morin.

Allport, G. W. [1970]. Structure et développement de la personnalité (Vol. 151) : Delachaux et Niestlé.

Alter, N. [2000]. L'innovation ordinaire, Paris : PUF.

Alter, N. [2006]. Sociologie du monde du travail, Paris : PUF.

Alvesson, M., & Deetz, S. A. [1996]. Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies', in S Clegg, C., Hardy & W., Nord [Eds.] *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.

Amadiou, J.-F., & Cadin, L. [1996]. Compétence et organisation qualifiante, Paris : Economica.

Anscombe, E. M. [2002]. L'intention, (traduit de l'anglais par M. Maurice et C. Michon), Paris : Gallimard.

Argyris, C. [2003]. Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris : Dunod.

Argyris, C., & Schön, D. [1995]. Organizational learning: A theory of action perspective, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Arrow, K. E. [1974]. The limits of organization: Norton.

- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. [1983]. 'Central perspectives and debates in organization theory', *Administrative science quarterly*, 245–273.
- Aubret, J., Gilbert, P., & Pigeyre, F. [1993]. *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Paris : PUF.
- Avenier, M.-J. [2011]. 'Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?', *Management & avenir* : 3, 372–391.
- Avenier, M.-J. [2010]. 'Shaping a constructivist view of organizational design science', *Organization studies*, 31: 9-10, 1229–1255.
- Babeau, O. & Chanlat, J-F. [2008]. « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation » : *Revue Française de Gestion*, n° 183, 201-219.
- Bacon, F. [1986]. *Novum Organum*, (texte original 1620, introduction, traduction et notes par M. Malherbe et J-M. Pousseur), Paris : Epiméthée, PUF.
- Baeriswyl, F. & Thévenaz, T. [2001]. « Éclairages sur la cognition située et modélisations des contextes d'apprentissage » : *Revue suisse des sciences de l'éducation*, 23: 3, 395–545.
- Baker, L. [1989]. 'Metacognition, comprehension monitoring, and the adult reader', *Educational Psychology Review*, 1: 1, 3–38.
- Bangbola, L-O. [2014]. « Organiser la transgression ou formaliser l'informel ? », in S. Perseil & Y. Pesqueux, *L'organisation de la transgression : formaliser l'informel ?* : L'Harmattan, 67-74.
- Barbier, J.-Y. [2002]. « Efficacité et transposabilité d'une plate-forme de vente. Le cas d'une enseigne de distribution de véhicules d'occasion » : *Onzième Rencontre Internationale du GERPISA*.
- Bardin, A. [2000]. « Influence de la pratique professionnelle et des situations d'action anticipée sur le diagnostic organisationnel » : *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6: 3-4, 183–198.
- Barès F. & Cornolti C. [2006]. « Le DRH, un Homme de pouvoir ? Une illustration à partir d'une situation de crise particulière : les plans sociaux en France » : *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 165, juin, 45-70.
- Barnard, C. [1938]. *The functions of the executive*: Mass.
- Bastide, R. [1977]. *La conception de l'homme chez les peuples sans écriture, Reconnaître la pensée sauvage*, *Univers de la psychologie - champ, histoire et méthodes de la psychologie*, Editions Lidis, 27–37.
- Bastien, C. [1987]. *Schémas et stratégies dans l'activité cognitive de l'enfant*, Paris : PUF.
- Bateson, G. [1980]. *Vers une écologie de l'esprit*, t. II : Seuil.
- Baumard, P. [1999]. « La guerre du savoir a commencé » : *L'Expansion Management Review*, n° 92, 60–69.

- Baumard, P. [1997]. « Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur » : Cahiers de recherche LAREGO, Université de Versailles St Quentin.
- Baumard, P., & Ibert, J. [2003]. « Quelles approches avec quelles données ? », in R-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* [2nd éd., pp. 82 – 103], Paris : Dunod.
- Beauvois, J.-L., & Deschamps, J.-C. [1990]. « Vers la cognition sociale », in R. Ghiglione, C. Bonnet & J.F. Richard, *Traité de psychologie cognitive* [Vol. 3, pp. 1–110], Paris : Dunod.
- Bellier, S. [1999]. *La compétence, Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris : Dunod.
- Belot, G. [1914]. « La valeur morale de la science » : *Revue de Métaphysique et de Morale*, 431–455
- Beltran, A., & Ruffat, M. [1991]. *Culture d'entreprise et histoire* : Éditions d'Organisation.
- Berger, P., & Luckmann, T. [2012]. *La construction sociale de la réalité* (texte original 1966) : Armand Colin.
- Bergson, H. [2012]. *Matière et mémoire : essai sur la relation du corps à l'esprit*, (texte original 1896), Paris : PUF (Quadrige).
- Bergson, H. [2013]. *Introduction à la métaphysique* (texte original 1903) : Payot.
- Bergson, H. [2014]. *La pensée et le mouvant* (texte original 1934) : Editions Flammarion.
- Bernstein, B. [1983]. *Beyond Objectivism and relativism*: Basic Blackwell.
- Berkeley, G. [1993]. *Principes de la connaissance humaine*, (texte original 1710) : Flammarion.
- Bertalanffy (von), L. [1968]. *General system theory: Foundations, development, applications* (ed. Revised, 1976): Braziller. New York.
- Bertrand, Y. [1991]. *Culture organisationnelle, Communication organisationnelle* : Presse de l'Université du Québec.
- Besson, P., & Rowe, F. [2009]. *Le conseil en management à l'épreuve de la création de valeur pour l'entreprise, Rapport pour SYNTEC Conseil en Management*.
- Bhaskar, R. [1978]. *A Realist Theory of Science*, Hemel Hempstead : Harvester Press.
- Biardeau, S., Bourcieu, S., & Salgado, M. [2003]. « Conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME », *Communication au colloque L'Entrepreneur en action : contextes et pratiques* (Vol. 23).
- Bidney, D. [1944]. 'On the concept of culture and some cultural fallacies', *American Anthropologist*, 46: 1, 30–44.
- Blaug, M. [1982]. *La méthodologie économique* : Economica.

- Bloom, B. [1956]. *Taxonomie des objectifs pédagogiques*, Montréal : Presse de l'Université du Québec.
- Blumer, H. [1986]. *Symbolic interactionism, Perspective and method*: Univ. of California Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. [1991]. *Reframing organizations* [Vol. 130], San Francisco: Jossey-Bass.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. [1987]. *Les économies de la grandeur*, Paris : PUF.
- Borkowski, J., & Muthukrishna, N. [1992]. 'Moving metacognition into the classroom, 'Working models' and effective strategy teaching', San Diego, CA, US : Academic Press, pp. 477-501.
- Bouchard, D. [1984]. *On the content of empty categories* (Vol. 14) : Foris Dordrecht.
- Bouchikhi, H. [1988]. « Eléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles : cas de la structuration d'un champ micro-informatique à la RATP » : Université Paris Dauphine.
- Boudon, R. [1979]. *La logique du social*, Paris : Hachette.
- Boudon, R. [1984]. *La place du désordre : critique des théories du changement social*, Paris : PUF.
- Boudon, R. [1992]. *L'idéologie ou L'origines des idées reçues*, Points : Seuil.
- Boudon, R., & Bourricaud, F. [1991]. *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris : PUF (Quadrige).
- Bourdieu, P. [1980]. « L'identité et la représentation - Éléments pour une réflexion critique sur l'idée de région » : Actes de la recherche en sciences sociales, 35: 1, 63-72.
- Bourdieu, P. [1989]. *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps* : Les Editions de minuit.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., & Passeron, J.-C. [1968]. *Le métier de sociologue. Préalables épistémologiques* : Paris, Mouton, coll. Textes de sciences sociales.
- Bournois, F., Livian, F.-Y., & Thomas, J. [1993]. « Les nouvelles perspectives de la recherche », in Brabet (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines* [pp. pp. 213-247], Paris : Economica.
- Bouvier, P. [2000]. *La Socio-anthropologie*, Paris : Armand Colin.
- Boyatzis, R. E. [1982]. *The competent manager: A model for effective performance*: John Wiley & Sons.
- Brabet, J. [1988]. « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? » : *Recherches et Applications en Marketing*, 3: 1, 75-89.

- Bridges, D. [1993]. 'Transferable skills: a philosophical perspective', *Studies in Higher Education*, 18: 1, 43–51.
- Brown, A. [1987]. 'Metacognition, executive control, self-regulation, and other more mysterious mechanisms', *Metacognition, motivation, and understanding*, 65–116.
- Brown, H. I. [1979]. *Perception, theory, and commitment: The new philosophy of science*: University of Chicago Press.
- Brown, J. S., & Duguid, P. [1991]. 'Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation', *Organization science*, 2: 1, 40–57.
- Brown, R. B., & McCartney, S. [1995]. 'Competence is not enough: meta-competence and accounting education', *Accounting Education*, 4: 1, 43–53.
- Bruner, J. S. [1970]. The growth and structure of skills. In Conolly K. J., *Mechanisms of Motor Skill Development*: London: Academic Pr.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. [1961]. *The management of innovation*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship: Tavistok.
- Burrell, G., & Morgan, G. [1979]. *Sociological paradigms and organizational analysis* [Vol. 248]: London: Heinemann. .
- Buzon (De), F. [1990]. « Fonctions de la mémoire dans les traités théoriques au XVIIe siècle », *Revue de musicologie*, 163–172.
- Cabin, P. [1999]. « Compétences et organisations » in *Les organisations*, Paris : Éditions Sciences Humaines, 353-356.
- Cahour, B. [2006]. « Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique », *Le travail humain*, 69: 4, 379–400.
- Callon, M., & Latour, B. [1991]. *La science telle qu'elle se fait : anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise : La découverte*.
- Cassirer, E. [1946]. « L'influence du langage sur le développement de la pensée dans les sciences de la nature », *Journal de Psychologie [normale et pathologique]* : 29, 129–152.
- Cazals-Ferré, M.-P., & Rossi, P. [2004]. *Éléments de psychologie sociale* : Armand Colin.
- Chanal, V., LESCA, H., & Martinet, A.-C. [1997]. « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion* : 116, 41–51.
- Chandler, A. D. [1962]. *'Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise'*, Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Charreire, S., & Huault, I. [2001]. « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance contrôle stratégie*, 4: 3, 31–55.

- Cheetham, G., & Chivers, G. [1996]. 'Towards a holistic model of professional competence', *Journal of European industrial training*, 20: 5, 20–30.
- Chevalier, F. [1991]. *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Paris : Economica, Gestion.
- Chomsky, N. [1959]. 'A review of BF Skinner's Verbal Behavior', *Language*, 35: 1, 26–58.
- Chomsky, N. [1988]. 'Aspects of the Theory of Syntax', [Vol. 11]: MIT press.
- Cicourel, A. V. [1973]. « Sémantique générative et structure de l'interaction sociale », *Communications*, 20: 1, 204–224.
- Clapier-Valladon, S. [1976]. *Panorama du culturalisme*, Paris : Épi.
- Clément, É. [2009]. *La résolution de problème : à la découverte de la flexibilité cognitive* : Armand Colin.
- Clot, Y. [1995]. *Le travail sans l'homme ?*, Paris : Editions la Découverte & Syros.
- Clot, Y., & Faïta, D. [2000]. « Genres et styles en analyse du travail », concepts et méthodes, (Vol. 4) : éd. Travailler.
- Clot, Y., & Leplat, J. [2005]. « La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail », *Le travail humain*, 68: 4, 289–316.
- Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. [2002]. « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémique : Le cas de Linux », *Revue française de gestion* : n° 146.
- Collins, H. M. [2001]. 'Tacit knowledge, trust and the Q of sapphire', *Social studies of science*, 31: 1, 71-85.
- Conein, B. [2004]. « Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive » : *Réseaux*, 2, n° 124.
- Cook, S. D., & Brown, J. S. [1999]. 'Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing', *Organization science*, 10: 4, 381–400.
- Costermans, J. [1998]. *Les activités cognitives, Raisonnement, décision et résolution de problèmes*, Neurosciences et cognition : De Boeck.
- Coulet, J.-C. [2011]. « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences », *Le travail humain*, 74: 1, 1–30.
- Coulon, A. [1987]. *L'ethnométhodologie*, Paris : PUF (Que sais-je ?).
- Cowan, R., David, P. A., & Foray, D. [2000]. 'The explicit economics of knowledge codification and tacitness', *Industrial and corporate change*, 9: 2, 211–253.
- Crie, D. [2001]. 'NTIC et extraction des connaissances', *Revue Française de Gestion*.
- Crozier, M. [1963]. *Le phénomène bureaucratique* : Editions du Seuil.

- Crozier, M., & Friedberg, E. [1977]. *L'acteur et le système* : Seuil.
- Cuvillier, A. [1941]. *Manuel de philosophie, tome 2 : Logique, Morale, Philosophie générale* : Armand Colin.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. [1984]. 'Toward a model of organizations as interpretation systems', *Academy of management review*, 9: 2, 284–295.
- Dalton, M. [1959]. 'The interconnections of formal and informal action', *Men who manage*, New York, John Willey & Sons.
- Dane, E., & Pratt, M. G. [2007]. 'Exploring intuition and its role in managerial decision making', *Academy of Management Review*, 32: 1, 33–54.
- Davenport, T. H. [1995]. 'The fad that forgot people', *Fast Company*, 1: 1, 70.
- David, A. [1999]. « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », VIII^{ème} Conférence Internationale de l'A.I.M.S, Châtenay Malabry.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. [2012]. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* : Presses des Mines.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. [1992]. 'Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace', *Journal of applied social psychology*, 22: 14, 1111–1132.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. [1999]. 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation', *Psychological bulletin*, 125: 6, 627.
- Deetz, S. [1986]. 'Metaphors and the discursive production and reproduction of organization', in Thayer, L., *Organization - communication: Emerging perspectives*, Norwood, NJ: Ablex, 168–182.
- Defélix, C. [2001]. « Les systèmes de gestion des compétences : Des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines* : 41, 33–45.
- Defélix, C. [2005]. « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », *Négociations*, : 2, 7–20.
- Dejoux, C. [1998]. « Gestion des compétences individuelles et organisationnelles : présentation d'une classification d'entreprises », *GESTION 2000*, 14, 51–68.
- Denzin, N. K. [1979]. *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* [2nd ed.]: McGraw Hill.
- Derrida, J. [1962]. 'Introduction à 'L'Origine de la géométrie' de Husserl', Paris : PUF.
- Désautels, J., & Larochelle, M. [1993]. « Constructivistes au travail : propos d'étudiants et d'étudiantes sur leur idée de science », *Aster - Modèles pédagogiques* : n° 17, pp. 13–40.
- Descartes, R. [1970]. *Règles pour la direction de l'esprit* [Vol. III (AT x 368–370)] : Vrin.

- Deschamps, J.-C., & Clémence, A. [1990]. *L'attribution : causalité et explication au quotidien* : Delachaux et Niestlé.
- Devereux, G. [1977]. *Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique, Essais d'ethnopsychiatrie générale* : Gallimard.
- Dewey, J. [1933]. 'How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educational process', Lexington, MA: Heath.
- Doise, W. [1982]. *L'explication en psychologie sociale*, Paris : PUF.
- Dortier, J.-F. [2008]. *Le dictionnaire des sciences sociales*. Sous la direction de Jean-François Dortier. Paris: Éditions Sciences humaines.
- Drucker, P. [1954]. *The principles of management*, New York.
- Dubar, C. [1991]. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles* : Armand Colin.
- Dubois, N. [1994]. *La norme d'internalité et le libéralisme* : Presses universitaires de Grenoble.
- Dujarier, M.-A. [2006]. *L'idéal au travail*, Paris : PUF.
- Dupuy, J.-P. [2004]. « Vers l'unité des sciences sociales autour de l'individualisme méthodologique complexe », *Revue du MAUSS* : 2, 310–328.
- Durand, T. [2006]. « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion* : 1, 261–292.
- Durkheim, E. [2004]. *Sociologie et philosophie*, (édition originale 1924), Paris : PUF (Quadrige).
- Durkheim, E. [2008]. *De la division du travail social* (édition originale 1893), Paris : PUF.
- Durkheim, E. [2009]. *Les règles de la méthode sociologique* (édition originale 1895) : Flammarion.
- Eisenhardt, K. M. [1989]. 'Making fast strategic decisions in high-velocity environments', *Academy of Management journal*, 32: 3, 543–576.
- Engel, P. [2007], *Va savoir ! De la connaissance en général*, Paris, Hermann.
- Epstein, S. [2010]. 'Demystifying intuition: What it is, what it does, and how it does it', *Psychological Inquiry*, 21: 4, 295–312.
- Fairclough, N. [2005]. 'Peripheral vision discourse analysis in organization studies: The case for critical realism', *Organization studies*, 26: 6, 915–939.
- Falzon, P., & Darses, F. [1996]. « La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive », *Coopération et conception*, Octarès, Toulouse, 123–135.
- Falzon, P., & Lapeyrière, S. [1998]. « L'utilisateur et l'opérateur : Ergonomie et relations de service », *Le travail humain*, 69–90.

- Festinger, L. [1962]. *A theory of cognitive dissonance* [Vol. 2]: Stanford university press. .
- Fischer, G.-N. [2010]. *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale-4ème édition* : Dunod. .
- Flanagan, J. C. [1954]. 'The critical incident technique', *Psychological bulletin*, 51: 4, 327.
- Flavell, J. H. [1976]. 'Metacognitive aspects of problem solving', *The nature of intelligence*, 12, 231–235.
- Fleishman, E. A., & Quaintance, M. K. [1984]. *Taxonomies of human performance: The description of human tasks*: Academic Press.
- De Fornel, M., Ogien, A., & Quéré, L. [2000]. *L'ethnométhodologie : une sociologie radicale* : Colloque de Cerisy : Editions La Découverte.
- Friedmann, G., & Reynaud, J.-D. [1958]. « Sociologie des techniques de production et du travail », *Traité de Sociologie du Travail*, tome, 1, 441–458.
- Galbraith, J. K. [1967]. *Le nouvel état industriel* : Gallimard.
- Le Gall, D., Besnard, J., Havet, V., Pinon, K., & Allain, P. [2009]. 'Contrôle exécutif, cognition sociale, émotions et métacognition', *Revue de neuropsychologie*, 1: 1, 24–33.
- Garfinkel, H. [1967]. *Studies in ethnomethodology*: Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Garner, R., & Alexander, P. A. [1989]. 'Metacognition: Answered and unanswered questions', *Educational Psychologist*, 24: 2, 143–158.
- Geertz, C. [1973]. *The interpretation of cultures: Selected essays* [Vol. 5019]: Basic books. .
- Geertz, C. [1999]. *Savoir local, savoir global*, Paris : PUF.
- Gendlin, E. T. [1997]. *A process model*: Focusing Institute.
- Gibson, J. J. [1977]. *The theory of affordances*, Hilldale, USA.
- Giddens, A. [1987]. *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Paris : PUF.
- Giordano, Y., Jolibert, A.[2012]. « Spécifier l'objet de la recherche, Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion : Pearson Education, 47–86.
- Girin, J. [1990]. *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*, *Epistémologies et sciences de gestion, Economica*, 141–182.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. [2009]. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* [texte original 1967.]: Transaction Publishers.
- Glaserfeld [von], E. [1987]. 'Learning as a constructive activity', *Problems of representation in the teaching and learning of mathematics*, 3–17.

- Glaserfeld [von], E. [1992]. Questions and answers about radical constructivism', M. K. Pearsall, Scope, sequence and coordination of secondary school science, Relevant research [Vol. 2, pp. pp. 169 – 182], Washington: The National Science Teachers Association.
- Goblot, E. [1898]. Essai sur la classification des sciences : F. Alcan.
- Goffman, E. [1959]. 'The presentation of self in everyday life, New York: Anchor books, Doubleday Dell Publishing Group.
- Goffman, E. [1973]. La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi', Paris : Editions de minuit.
- Goffman, E. [1991]. Les cadres de l'expérience, Paris, éditions de Minuit.
- Goguelin, P. [1998]. « L'étude du travail. Evolution. Méthodes », Perspectives.
- Goodenough, W. H. [1981]. Culture, language, and society, London: The Benjamin /Cummings Publishing Company.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. [1995]. 'Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective', Leadership Quarterly 6:2, 219-247.
- Grawitz, D. [1996]. Méthodes des sciences sociales : Dalloz.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. [1989]. 'Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs', Educational evaluation and policy analysis, 11: 3, 255–274.
- Gruère, J.-P. [1991]. Introduction, in N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche & S. Michel, Management : aspects humains et organisationnels, Paris : PUF (pp. 9-42).
- Gueguen, G. [2001]. « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme », 10ème Conférence Internationale de Management Stratégique [AIMS], juin, Québec, Canada.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. [1991]. 'Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie', Montrouge : ANACT.
- Guibert, J., & Jumel, G. [1997]. Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales : Armand Colin.
- Guillevic, C., & Chiva, M. [1999]. Psychologie du travail : Nathan.
- Gurvitch, G. [1953]. « Hyper-empirisme Dialectique : Ses Applications en Sociologie », Cahiers internationaux de Sociologie, 3–33.
- Gustave-Nicolas, F. [1987]. 'Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale', Paris : Bordas.
- Haas, P. M. [1992]. Knowledge, power, and international policy coordination: Reaktion Books.
- Hatch, M. C., & Cunliffe, A. [2006]', Organization Theory, Modern, symbolic and postmodern perspectives (2nd ed.), NY: Oxford University Press.

- Hatchuel, A. [1994]. 'Apprentissages collectifs et activités de conception', *Revue française de gestion*, 99 : 109–120.
- Hatchuel, A. [1999]. « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations-De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'économie industrielle*, 88: 1, 187–209.
- Hatchuel, A. [2000]. « Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective », A. David, A. Hatchuel, R. Laufer [Eds.], *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion : Vuibert-FNEGE*, 7–43.
- Hatchuel, A. [2003]. « Rapports de prescription et conception collective de travail », in Martin C. & Bradat D. (coord.), *Des pratiques en réflexion, 10 ans de débats sur l'intervention ergonomique*, Toulouse : Ed. Octares, p. 375-382.
- Hedberg, B. [1979]. *How organizations learn and unlearn*: Arbetslivscentrum.
- Hedberg, B., & Jönsson, S. [1978]. 'Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments', *Accounting, Organizations and Society*, 3: 1, 47–64.
- Hédoin, C. [2010]. « Le réalisme critique de Tony Lawson : apports et limites dans une perspective institutionnaliste », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy* : 1, 103–131.
- Heidegger, M. [1985]. *Qu'est-ce que la métaphysique ?* (version originale 1929): Nathan.
- Heider, F. [1958]. 'The Psychology of Interpersonal Relations', New York : Kelly HH, 192–240.
- Herman, J. [1983]. *Les langages de la sociologie*, Paris : PUF.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. [1992]. 'Corporate culture and performance', *Bus Rev*, 2, 83–93.
- Hlady-Rispal, M. [2000]. « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion* : 127, 61–79.
- Hlady-Rispal, M. [2002]. *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* : De Boeck Supérieur.
- Hoc, J.-M. [1987]. *Psychologie cognitive de la planification* : Presses universitaires de Grenoble.
- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E. [2008]. 'Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences', *British Journal of Psychology*, 99: 1, 1–27.
- Horovitz, J., & Panak, M. J. [1994]. *Total Customer Satisfaction: Putting the World's Best Programs to Work*: Irwin Professional.
- Houdé, O., Kayser, D., Koenig, O., Proust, J., & Rastier, F. [1998]. 'Vocabulaire de sciences cognitives (neuroscience, psychologie, intelligence artificielle, linguistique et philosophie)', *Psychologie et sciences de la pensée*.

- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. [1985]. 'Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism', *Administrative science quarterly*, 336–349.
- Huault, I., & Charreire-Petit, S. [2001]. « Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique », 10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec.
- Hume, D. [1999]. *Traité de la nature humaine, livre II : Dissertation sur les passions*, (version originale 1739) : Flammarion.
- Husserl, J. [2005]. « Contextualisme et recueil de données » in Roussel P. & Wacheux F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. Méthodes & Recherches*, Bruxelles : De Boeck, 65–100.
- Hutchins, E. [1995]. *Cognition in the Wild* [Vol. 262082314]: MIT press Cambridge, MA.
- Iribarne, A. d'. [1989]. *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil.
- Iribarne, A. d', & Virville, M. [1978]. « Les qualifications et leurs évolution », *Qualification du travail : de quoi parle-t-on ?*, 19–52.
- Jones, E. E. & Davis, K. E. [1965]. 'From acts to dispositions the attribution process in person perception', *Advances in experimental social psychology*, 2, 219–266.
- Jonnaert, P. [2002]. *Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique* : De Boeck Supérieur.
- Jonnaert, P., Boufrahi, S. & Masciotta, D. [2004]. « Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité » : *Revue des sciences de l'éducation*, 30 (3), 667-96.
- Jonnaert, P. [2006]. « Action et compétence, situation et problématisation », *Perspectives en éducation et formation*, 31–39.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. [2004]. « Le concept de 'situation' dans les sciences du management : analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation », *Congrès de l'AIMS* (pp. 1–31).
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. [2008]. « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, 11: 1, 27–55.
- Kahneman, D. [2012]. *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée* : Editions Flammarion.
- Kant, E. [1991]. *Logique*, (texte original publié en 1800) : Vrin.
- Kant, E. [2000]. *Prolégomènes à toute métaphysique future qui pourra se présenter comme science*, (texte original publié en 1783) : Vrin.
- Kant, E. [2012]. *Critique de la raison pure*, (texte original publié en 1781 ; 2^{nde} éd. 1787), Paris : Quadrige, PUF.

- Katz, D., & Kahn, R. L. [1978]. *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- Keesing, R. M. [1974]. 'Theories of culture', *Annual review of anthropology*, 73–97.
- Keiser, A. [1997]. 'Rhetoric and myth in management fashion', *Organization*, 4: 1, 49–74.
- Kelley, H. H. [1973]. 'The processes of causal attribution', *American psychologist*, 28: 2, 107.
- Kerlinger, F. N. [2000]. *Asas-asas penelitian behavioral: Gadjah Mada Univesiti Press*.
- Kimble, C. [2013]. 'Knowledge management, codification and tacit knowledge', *Information Research*, 18: 2.
- Klarsfeld, A. [2000]. « La compétence, ses définitions, ses enjeux », *GESTION 2000* : 2, 31–48.
- Koenig, G. [1993]. « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* », 4–17.
- Koenig, G. [2006]. « Théories mode d'emploi », *Revue française de gestion* : 160, 9–27.
- Kroeber, A. L., & Parsons, T. [1958]. 'The concepts of culture and of social system', *American Sociological Review*, 23: 5, 582–583.
- Kuhn, T. S. [1970]. *The structure of scientific revolutions*: Chicago: University of Chicago Press.
- Lakoff, G., & Johnson, M. [1980]. 'The metaphorical structure of the human conceptual system', *Cognitive Science*, 4: 2, 195–208.
- Laplantine, F. [1975]. *La culture du psy ou l'effondrement des mythes*, Eppos : Privat.
- Lave, J. [1988]. *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*: Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. [1991]. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*: Cambridge university press. .
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. [1967]. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*: Harvard University Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. [1986]. 'Organization and Environment, Managing differentiation and Integration', Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lawson, T. [2006]. *Economics and reality*: Routledge.
- Leca, B., & Plé, L. [2013]. « Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz, et son apport potentiel à la recherche francophone en management », *Management & avenir* : 2, 35–52.
- Leibniz, G. W. [1995]. *Discours de métaphysique (texte original 1678)* : Gallimard.

- Le Moigne, J.-L. [1990]. La modélisation des systèmes complexes, Sciences humaines : Dunod.
- Le Moigne, J.-L. [1994]. La théorie du système général, théorie de la modélisation, Paris : PUF.
- Le Moigne, J.-L. [1995]. Les épistémologies constructivistes, Paris : PUF.
- Le Moigne, J.-L. [2001]. 'Pourquoi je suis un constructiviste non repentant', Revue du MAUSS : 1, 197–223.
- Le Moigne, J.-L., & Morin, E. [2007]. Intelligence de la complexité : épistémologie et pragmatique : Éd. de l'Aube.
- Leontiev, A. N. [1984]. Activité, conscience, personnalité : Editions du progrès.
- Leplat, J. [1991]. « Activités collectives et nouvelles technologies », Revue internationale de psychologie sociale, 4: 3/4, 335–356.
- Leplat, J. [2004]. « L'analyse psychologique du travail », Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, 54: 2, 101–108.
- Leplat, J., & Montmollin [de], M. [2001]. Les compétences en ergonomie : Octarès éditions.
- Lesourne, J. [1991]. Economie de l'ordre et du désordre : Economica.
- Letor, C. [2006]. « Reconnaissance des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants. Analyse des représentations sociales d'acteurs pédagogiques », Cahiers de Recherche du GIRSEF.
- Lévi-Strauss, C. [1974]. Anthropologie structurale, Paris : Plon.
- Lichtenberger, Y. [1999]. « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », Formation emploi : 67, 93–107.
- Lieberman, M. D., Gaunt, R., Gilbert, D. T., & Trope, Y. [2002]. 'Reflection and reflexion : A social cognitive neuroscience approach to attributional inference', Advances in experimental social psychology, 34, 199–249.
- Locke, J. [2001]. Essai sur l'entendement humain. (Texte original 1690) : Vrin.
- Maisonneuve, J. [1969]. La dynamique des groupes : Paris, PUF.
- Maisonneuve, J. [1973]. Introduction à la psychosociologie : Paris, PUF.
- Maitre, J. [1975]. « Sociologie de l'idéologie et entretien non directif », Note de lecture : Revue Française de sociologie, 248–256.
- Malglaive, G. [1988]. Enseigner à des adultes : travail et pédagogie, thèse de doctorat ès lettres, Université Paris V.
- Malinowski, B. [2001]. A scientific theory of culture and other essays (Vol. 9): Psychology Press. .

- Marbach, V. [1999]. *Évaluer et rémunérer les compétences*, Paris : Editions d'Organisation, coll. Développement et emploi.
- Marchesnay, L. [2004]. « L'économie et la gestion sont-elles des sciences? Essai d'épistémologie » : Cahier de l'EFRI, Université Montpellier 2004, 11: 1.
- Marco, L. [2009]. *Histoire managériale du Bazar Bonne-Nouvelle : galeries marchandes à Paris (1835-1863)*, Paris : L'Harmattan,, Collection « Recherches en gestion », 334 p.
- Martinet, A-C. [1990]. « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion » in *Epistémologies et sciences de gestion*, coordonné par A. C. Martinet, Paris : Economica, 9–29.
- Martinet, A-C. & Thiétart, R-A. [2001]. *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert - FNEGE.
- Martinet, A-C. & Pesqueux, Y. [2013]. *Epistémologie des sciences de gestion* : Vuibert - FNEGE.
- Masciotra, D. [2008]. « La compétence de la personne en action et en situation » in Ettayebi M., Opperti R., Jonnaert P., *Logique de compétences et développement curriculaire, Débats, perspectives et alternative pour les systèmes éducatifs*. Paris : L'Harmattan, 101–11.
- Masciotra, D., Daviau, C., & Jonnaert, P. [2006]. « La compétence revisitée dans une perspective située » : *Revue canadienne d'éducation*.
- Mauss, M. [1985]. *Sociologie et anthropologie*, (texte original 1950, préface de C.L. Strauss), Paris : PUF.
- Mbengue, A. & Vandangeon-Derumez, I. [1999]. « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique » : communication à la VIII^{ème} conférence de l'AIMS, Chatenay-Malabry.
- McClelland, D. C. [1973]. 'Testing for competence rather than for 'intelligence'', *American psychologist*, 28: 1, 1.
- Mead, G. H. [1963]. *L'esprit, le soi et la société*, Paris : PUF.
- Meirieu, P. [2012]. *Apprendre... oui, mais comment*, Pédagogies : ESF.
- Michel, S., & Ledru, M. [1991]. *Capital-compétence dans l'entreprise : Une approche cognitive* : ESF.
- Midler, C. [1986]. « La logique de la mode managériale », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, pp. 74–85.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. [2003]. *Analyse des données qualitatives, Méthodes en sciences humaines* (2ème édition, texte original traduit par M. H. Rispal) : De Boeck.
- Mills, C. W. [1940]. 'Situating actions and vocabularies of motive', *American sociological review*, 5: 6, 904–913.

- Milly, B. [2001]. « Les professions en prison : convergences entre individualisme méthodologique et interactionnisme symbolique », *L'Année sociologique*, 51 : 1, 103–136.
- Mintzberg, H. [1989]. *Voyage au centre des organisations* : Les éditions d'organisation.
- Montmollin (de), M. [1986]. *L'intelligence de la tâche* : Éditions Peter Lang.
- Montmollin (de), M. [1990]. *L'ergonomie : La découverte*.
- Montmollin (de), M., & Leplat, J. [1984]. « Les cadres travaillent-ils? A propos d'un ouvrage de Luc Boltanski », *Le Travail Humain*, 89–93.
- Moore, D., & Castellotti, V. [2008]. « La compétence plurilingue : regards francophones », Vol. 23 : Peter Lang.
- Morgan, G. [1999]. *Images de l'organisation*. 2^eédition : Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Morin, E. [1974]. « La nature de la société », *Communications*, 22: 1, 3–32.
- Morin, E. [1979]. *Le paradigme perdu : la nature humaine*, Essais : Points.
- Morin, E. [1980]. 'La méthode. 2', *La vie de la vie*, Essais : Points.
- Morin, E. [1986]. *La connaissance de la connaissance* : Seuil.
- Moscovici, S. [1961]. *La psychanalyse, son image et son public : étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*, Paris : PUF.
- Moscovici, S. [1972]. *La société contre nature* : Union générale d'éditions.
- Mucchielli, A. [2005]. « Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains », *Recherches qualitatives*, 7–40.
- Mumby, D. K. [1988]. *Communication and power in organizations: Discourse, ideology, and domination*.
- Nelson, T. O. [1990]. 'Metamemory: A theoretical framework and new findings', *Psychology of learning and motivation*, 26, 125–173.
- Newell, A., & Simon, H. A. [1972]. *Human problem solving* [Vol. 104]: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. [1995]. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press. .
- Ochanine, D. [1981]. « L'image opérative », Université de Paris I, séminaire d'ergonomie.
- Ogien, A., & Quéré, L. [2005]. *Le vocabulaire de la sociologie de l'action* : Ellipses.
- Oiry, E. [2005]. « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, : 5, 13–34.

- Oliviero, P. [2006]. « Esquisse d'une morphologie kénotique du rite religieux », (1^{ère} partie), *Sociétés*, : 2, 35–59.
- Ouchi, W. [1982]. *Théorie Z : faire face au défi japonais*.
- Padioleau, J.-G. [1982]. *L'Etat au concret*, Paris : PUF.
- Paris, S. G., Winograd, P. [1990]. 'How metacognition can promote academic learning and instruction', *Dimensions of thinking and cognitive instruction*, 1, 15–51.
- Parsons, T. [1956]. 'Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I', *Administrative science quarterly*, 63–85.
- Parsons, T. [1968]. *The Structure of Social Action*: Free Press Collier-Macmillan.
- Parsons, T., & Bales, R. F. [1956]. *Family socialization and interaction process*, Vol. 7: Psychology Press.
- Passy F. Giugni M. [2005] « Récits, imaginaires collectifs et formes d'action protestataire » : *Revue française de science politique*, vol. 55, n°5-6.
- Pastré, P. [1999]. « Travail et compétences : un point de vue de didacticien », *Formation emploi* : 67, 109–125.
- Pastré, P. [2004]. « Le rôle des concepts pragmatiques dans la gestion de situations problèmes : le cas des régleurs en plasturgie », *Recherches en didactique professionnelle* : 1, 47.
- Pastré, P. [2008]. « La didactique professionnelle : origines, fondements, perspectives », *Travail et apprentissages*, 1: 1, 9–22.
- Pastré, P., & Weill-Fassina, A. [2001]. « Les compétences professionnelles et leur développement » : *La Revue de CFDT*, 39.
- Pea, R. D. [1993]. 'Practices of distributed intelligence and designs for education', *Distributed cognitions Psychological and educational considerations*, 47–87.
- Pellissier-Tanon, A. [2001]. « L'induction, au cœur du dilemme des savoirs en sciences de gestion », in A-C. Martinet & R-A. Thiétart (Coord.), *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, FNEGE, 55-66.
- Perkins, D. N. [1995]. « L'individu-plus Une vision distribuée de la pensée et de l'apprentissage » : *Revue française de pédagogie*, 57–71.
- Perrenoud, P. [2001]. *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant : professionnalisation et raison pédagogique* : ESF.
- Perret, V. & Séville, M. [2003]. « Fondements épistémologiques de la recherche » in R-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (2nd éd. Vol. 1, pp. 13–33], Paris : Dunod.
- Perseil, S. & Pesqueux, Y. [2014]. *L'organisation de la transgression, formaliser l'informel ? (Sous la direction de)* : L'Harmattan.

- Pesqueux, Y. [2005]. « Management de la connaissance : un modèle organisationnel ? », 26^{ème} congrès de l'AFC.
- Pesqueux, Y. [2006]. « La dualité compétence et connaissance » : Working Paper, HAL.
- Pesqueux, Y. [2009]. « Un modèle organisationnel en « confiance-coopération », *Management & Avenir* : 21, 261–272.
- Pesqueux, Y. [2014]. « De l'économie informelle » in S. Perseil & Y. Pesqueux, *L'organisation de la transgression : formaliser l'informel ?* : L'Harmattan, 17-38.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. [1985]. *Le prix de l'excellence* : Sam Tyler Associates and John Nathan Productions.
- Pettigrew, A. M. [1987]. 'Context and action in the transformation of the firm', *Journal of management studies*, 24: 6, 649–670.
- Pettigrew, A. M. [1990]. 'Longitudinal field research on change: theory and practice', *Organization science*, 1: 3, 267–292.
- Pettigrew, A. M. [1992]. 'The character and significance of strategy process research', *Strategic management journal*, 13: S2, 5–16.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. [1991]. *Managing change for competitive success*: Blackwell Publishing.
- Pfeffer, J. S., & Salancik, G. [1978]. 'GR [1978]. The external control of organizations: a resource dependence perspective', New York.
- Piaget, J. [1947]. *La psychologie de l'intelligence*, Paris : Armand Collin.
- Piaget, J. [1967]. *Logique et connaissance scientifique*, Paris : Gallimard, Vol. 22.
- Piaget, J. [1974]. *Réussir et comprendre*, Paris : PUF.
- Piaget, J. [1975]. *L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement*, Paris : PUF.
- Piaget, J. [1992]. *Le structuralisme, Que sais-je ?* (10^{ème} ed.), Paris : PUF.
- Piaget, J., & Garcia, R. [1983]. *Psychogenèse et histoire des sciences* : Flammarion.
- Pichault, F., Brouwers, I., Cornet, A., Guttierrez, L., Rousseau, A., & Warnotte, G. [1997]. *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste* : De Boek Supérieur.
- Polanyi, M. [1967]. *The tacit dimension*, New York: Anchor books, Doubleday Dell Publishing Group.
- Polanyi, M. [1997]. *Tacit knowledge, Knowledge in organizations*, 135–146.
- Pondy, L. R. [1978]. *Leadership is a language game*, in McCall, M. W., Lombardo, M. M., *Leadership: where else can we go?* , Durham, NC: Duke University, 87 – 99.

- Popper, K. [1968]. *La logique de la découverte scientifique* (édition originale 1934) : Payot.
- Popper, K. [1988]. *The open universe: An argument for indeterminism* (Vol. 2): Psychology Press.
- Pressley, M., & Ghatala, E. S. [1990]. 'Self-regulated learning: Monitoring learning from text', *Educational Psychologist*, 25: 1, 19–33.
- Putnam, H. [1981]. *Raison, vérité et histoire* : éd. Minuit, coll. Propositions.
- Radcliffe-Brown, A. R. [1961]. *Structure and Function in Primitive Society: Essays and Addressess*: Cohen & West.
- Ralph, L. [1968]. *Le fondement culturel de la personnalité* : Paris, Dunod.
- Ramanantsoa, B., & Pesqueux, Y. [1996]. « Conseil et éthique : la primauté des valeurs économiques », *Ethique des Affaires*, : 4-5, 23–29.
- Reed, M. [2000]. 'The limits of discourse analysis in organizational analysis', *Organization-Lonon*, 7: 3, 524–530.
- Reynaud, J.-D. [1995]. *Le conflit, la négociation et la règle* : Octarès.
- Reynaud, J.-D., & Bourdieu, P. [1966]. « Une sociologie de l'action est-elle possible ? » : *Revue française de sociologie*, 508–517.
- Richard, A. [1979]. *La résolution de problèmes*, Université Laval.
- Richard, J.-F., & Richard, J.-F. [1990]. *Les activités mentales : comprendre, raisonner, trouver des solutions* : A. Colin.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. [1939]. *Management and the worker*, Cambridge: Harvard University Press.
- Rogalski, J. [2004]. « La didactique professionnelle : une alternative aux approches de «cognition située» et «cognitiviste» en psychologie des acquisitions », *Revue électronique @ctivités* vol, 1: 2, 103–120.
- Rosnay (de), J. [1975]. *Le microscope, Vers une vision globale* : Seuil.
- Ross, L. [1977]. 'The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process', *Advances in experimental social psychology*, 10, 173–220.
- Rouleau, L. [2007]. *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* : Presse de l'Université du Québec.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. [1999]. 'Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage', *Strategic management journal*, 20: 5, 487–494.
- Le Roy, É. [1899]. « Science et philosophie », *Revue de Métaphysique et de Morale*, 7: 4, 375–425.

- Royer, I., & Zarlowski, P. [2003]. « Le design de la recherche », in : Méthodes de recherche en management, Thiétart R. A. et coll., 2ème édition, Paris : Dunod, (chap. 8, p. 139-168).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. [2000]. 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.', *American psychologist*, 55: 1, 68.
- Saada-Robert, M. [1989]. « La microgenèse de la représentation d'un problème », *Psychologie française*, 34: 2-3, 193–206.
- Sackmann, S. A. [1991]. 'Uncovering culture in organizations', *The Journal of applied behavioral science*, 27: 3, 295–317.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. [2004]. 'The intuitive executive: understanding and applying 'gut feel' in decision-making', *The Academy of Management Executive*, 18: 4, 76–91.
- Sainsaulieu, R., Francfort, I., Osty, F., & Uhalde, M. [1995]. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris : Desclée de Brouwer.
- Samurçay, R., & Pastré, P. [2004]. *Recherches en didactique professionnelle* : Octarès éditions.
- Sartre, J.-P. [1953]. *L'être et le néant : essai d'ontologie phénoménologique*, Paris : Gallimard.
- Sartre, J.-P. [1996]. *L'existentialisme est un humanisme (présentation et notes par Arlette Elkaim-Sartre, Ouvrage original publié en 1946)*, Paris : Gallimard.
- Sartwell, C. [1992], 'Why knowledge is merely true belief? ', *Journal of Philosophy*: vol. 89, p. 167-180.
- Saussure, F. de. [1990]. *Cours de linguistique générale*, (texte original 1916), Paris : Payot.
- Savall, H., Zardet, V., & others. [2004]. *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe* : Economica.
- Schein, E. H. [1985]. *Organisational culture and leadership: A dynamic view*: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. [1991]. « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle » in Tessier, R. et Tellier, Y., *Pouvoirs et cultures organisationnels* : Presses de l'Université du Québec (chap. 7, 175–196).
- Schön, D. A. [1983]. *The reflective practitioner: How professionals think in action*: Basic books, (Vol. 5126).
- Schuler, R. S. [1988]. 'Personnel and human resource management choices and organisational strategy', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26: 1, 81–100.
- Schutz, A. [1998]. *Éléments de sociologie phénoménologique* : Editions L'Harmattan.
- Schütz, A., & Parsons, T. [1978]. *The theory of social action: The correspondence of Alfred Schutz and Talcott Parsons*: Indiana University Press.
- Selznick, P. [1952]. *The organizational weapon*, New York: McGraw-Hill.

- Sherif, M. [1965]. « Influences du groupe sur la formation des normes et des attitudes », in A. Lévy (éd.), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris : Dunod, 222-240.
- Silverman, D. [1970]. *La théorie des organisations, Organisation et sciences humaines* : Dunod.
- Simon, H. A. [1969]. *The sciences of the artificial*: MIT press (vol. 136).
- Simon, P. J. [1991]. *Histoire de la sociologie*, Paris : PUF (Quadrige).
- Singleton, W. T. [1978]. *The analysis of practical skills*: University Park Press (vol.1).
- Sire, B. [1999]. « Définition du métier », in *Encyclopédie de la gestion et du management*, Le Duff, (ss. Dir.), Paris: Editions Dalloz.
- Smircich, L. [1983]. 'Concepts of culture and organizational analysis', *Administrative science quarterly*, 339–358.
- Soros, G. [1998]. *La crise du capitalisme mondial* : Plon.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. [2008]. *Competence at Work models for superior performance*: John Wiley & Sons.
- Sperber, D. [1994]. 'Understanding verbal understanding', *What is intelligence*, 179–198.
- Suchman, L. A. [1987]. *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*: Cambridge University press. .
- Tajfel, H., & Billic, M. [1974]. 'Familiarity and categorization in intergroup behavior', *Journal of Experimental Social Psychology*, 10: 2, 159–170.
- Terssac (De), G. [2012]. « Autonomie et travail », *Dictionnaire du travail*, Paris : PUF, pp.47-53.
- Thévenet, M. [1986]. *Audit de la culture d'entreprise* : Éditions d'Organisation.
- Thévenet, M. [1992]. *Impliquer les personnes dans l'entreprise* : Éd. Liaisons.
- Thévenet, M. [1993]. *La culture d'entreprise*, Paris : PUF.
- Thévenet, M., & Vachette, J.-L. [1992]. *Culture et comportements* : Vuibert.
- Thiétart, R. A., & coll. [2003]. *Méthodes de recherche en management* : Dunod.
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. [1998]. *Le paysan polonais en Europe et en Amérique : récit de vie d'un migrant*, (texte original : Chicago, 1919) : Nathan.
- Thurstone, L. L. [1938]. 'A new rotational method in factor analysis', *Psychometrika*, 3: 4, 199–218.
- Touraine, A. [1965]. *Sociologie de l'action* : Editions du Seuil Paris.

- Tremblay, M., & Sire, B. [1999]. « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue française de gestion* : 126, 129–139.
- Tsoukas, H. [2003]. 'Do we really understand tacit knowledge? ', in *Management Knowledge, an essential reader*, Little, S. & Ray, T., London: Sage (chap. 5 pp. 107-125).
- Tsoukas, H., & Chia, R. [2002]. 'On organizational becoming: Rethinking organizational change', *Organization Science*, 13: 5, 567–582.
- Tuzet, G. [2008], « La justification pragmatique des croyances », *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, tome 133, pp. 465-476.
- Tyler, S. A. [1969]. *Cognitive anthropology: readings*: Holt, Rinehart and Winston New York.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. [1995]. 'Explaining development and change in organizations', *Academy of management review*, 20: 3, 510–540.
- Vergnaud, G. [1990]. *La théorie des champs conceptuels : recherches didactiques en mathématiques*, Grenoble : La pensée sauvage.
- Vergnaud, G. [1996]. « Au fond de l'action, la conceptualisation », in J-M. Barbier, *Savoirs théoriques et savoirs d'action (275-292)*, Paris : PUF.
- Vergnaud, G., & Récopé, M. [2000]. « De Revault d'Allonnes à une théorie du schème aujourd'hui », *Psychologie française*, 45: 1, 35–50.
- Vygotski, L. [1997]. *Pensée et langage (texte original 1934)*, Paris, La Dispute.
- Wacheux, F. [1996]. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion : Economica*.
- Wallace, A. F., & Fogelson, R. D. [1961]. 'Culture and personality', *Biennial Review of Anthropology*, 42–78.
- Wallon, H. [1951]. « Sociologie et éducation », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 19–33.
- Watzlawick, P. [1988]. *L'Invention de la réalité contribution au constructivisme, Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ?* : Seuil.
- Weber, M. [1971]. *Économie et société* : Plon.
- Weick, K. E. [1976]. 'Educational organizations as loosely coupled systems', *Administrative science quarterly*, 1–19.
- Weick, K. E. [1979]. *The social psychology of organizing (Topics in social psychology series) [2nd ed.]*: Random House.
- Weick, K. E. [1985]. 'Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts', *Organizational Dynamics*, 14: 2, 51–64.
- Weick, K. E. [1995]. *Sensemaking in organizations*: Sage (vol. 3).

- Weinert, F. E. [2001]. 'Concept of Competence: A Conceptual Clarification', in D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and Selecting Key Competencies* (pp. 45–66). Göttingen, Germany: Hogrefe & Huber.
- Wenger, E. [1998]. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*: Cambridge university press. .
- White, R. W. [1959]. 'Motivation reconsidered: the concept of competence', *Psychological review*, 66: 5, 297.
- Woodruffe, C. [1991]. 'Competent by any other name', *Personnel Management*, 23: 9, 30–33.
- Yin, R. K. [2008]. *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks [4th ed.]: Sage.
- Zarifian, P. [1995]. *Le travail et l'évènement* : L'Harmattan, coll. *Dynamiques d'entreprises*.
- Zarifian, P. [1999]. *Objectif compétence* : Liaisons, coll. *Entreprise et Carrières*.
- Zarifian, P. [2004]. *Le modèle de la compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions* : Liaisons, coll. *Entreprise et carrières*.
- Zarifian, P. [2005]. *Compétences et stratégies d'entreprises* : Liaisons, coll. *Entreprise et carrières*.
- Zghal, R. [1994]. *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : culture et comportement organisationnel, schéma théorique, et application au cas tunisien*, Tunis : Centre d'Etudes, de Recherches et de Publications.

ANNEXES

		<p><i>Annexe 1 : Validation des résultats des principaux traits de la culture cheminote par l'analyse lexicale</i></p>
<p>Etude réalisée par : Nathalie Mathieu Révisée et adaptée par : Mohamed Ali Abdelwahed</p>		

Comme le montre ce qui précède, l'analyse de contenu nous a permis de catégoriser le discours des répondants en plusieurs thèmes et sous-thèmes. Notre second objectif fut, grâce à l'analyse lexicale, d'affiner certains de nos résultats. Et ce, en nous arrêtant sur les mots utilisés par les répondants et non plus sur leurs idées.

Lors de l'analyse de contenu, nous avons analysé les entretiens en les catégorisant par grands thèmes, qui avaient été préalablement établis. Ces catégories ou sous-catégories recensent le discours des répondants, globalement, sans souci de leur catégorie socioprofessionnelle.

Nous nous sommes demandés si, sur certains thèmes, il n'était pas possible d'affiner l'analyse du discours, mais cette fois si en s'arrêtant sur des mots clefs, en les croisant avec les caractéristiques des interviewés.

Ces caractéristiques ou catégories socioprofessionnelles sont au nombre de 5 (*cf. Tableau 4.3*).

Certains mots, représentant un thème, ont donc été sélectionnés pour essayer de voir si une des caractéristiques permettait de discriminer les discours des répondants. La liste des mots à analyser n'est pas exhaustive. Ils ont été retenus face aux résultats de l'analyse de contenu.

Les mots analysés furent : autonomie, barrage, carnet de bord, client, évolution, jeune, SNCF, service, TGV, train, variété, vieux, anciens. Seuls 4 mots ont donné des résultats probants.

Cette analyse s'est effectuée grâce à un logiciel : "*Sphinx lexic*". La manière de sélectionner les mots n'a pas reposé sur la fréquence mais sur la présence ou l'absence.

C'est-à-dire que nous avons fait l'hypothèse que le thème n'a pas davantage d'importance pour le locuteur s'il est répété plus souvent (de manière absolue ou relative). En effet, fréquemment

lors des entretiens, l'interviewer pouvait faire répéter les questions ou même juste demander des informations supplémentaires sur les mots employés par l'interviewé. Utiliser la fréquence n'avait donc pas de sens.

Pourquoi avons-nous utilisé un logiciel d'analyse lexicale ?

- Parce qu'il repère la présence ou l'absence, calcule la fréquence d'occurrence. Par exemple, on entre le mot "client", et il ressort tous les mots qui ont la même racine : clients, cliente, clientèle(s).
- Parce qu'il localise les mots et les replace dans leur contexte. Par exemple, le mot client peut être sorti en fonction du grade.

Une fois les résultats restitués, c'est-à-dire classés par critères (région, grade, métier ancienneté ou genre), nous avons regardé s'il y avait un dénominateur commun dans chacune des sous catégories, c'est-à-dire si un discours commun ressortait sur un thème en fonction d'un des critères. Les 5 critères ont été testés à chaque fois. La région et le genre n'ont jamais donné de résultats pertinents. Le métier, l'ancienneté et le grade ont été pertinents. Lorsqu'ils ne sont pas restitués dans ce document, c'est qu'ils ne l'étaient pas.

Les résultats sont restitués par mots clefs. Les parties suivantes représentent donc l'analyse d'un mot : SNCF, client, évolution et rapport jeunes / anciens.

La lecture de ces parties doit prendre en compte le fait que toutes les citations ne sont pas reprises pour alléger le document et parce celles-ci synthétisent celles des autres répondants.

1. Analyse du mot SNCF

Le mot SNCF est souvent employé lorsque les interviewés parlent de leur relation avec l'extérieur. L'analyse est pertinente pour deux critères : l'ancienneté et le grade.

1.1. L'emploi du mot SNCF en fonction de l'ancienneté

- Quand le mot SNCF est utilisé par ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté
 - Pour la plupart des anciens, lorsqu'ils utilisent le mot SNCF, ce n'est pas pour parler de l'image qu'elle renvoie mais de trois thèmes : l'avantage qu'ils ont d'être à la

SNCF, la dégradation des conditions d'emploi à la SNCF et enfin l'avenir de cette entreprise.

- La SNCF est synonyme d'avantages : le statut et la garantie de l'emploi.

“- Oui, la SNCF c'est pour la sécurité de l'emploi, tout le monde le dit.
- Je connais les avantages d'être cheminot.”

- Mais lorsque le mot est employé, c'est avec un esprit critique. En effet, les anciens estiment qu'il y a une dégradation de leurs conditions de travail, une gestion critiquable, ce qui les fait douter de l'avenir de la SNCF :

Une dégradation des conditions de travail

“-Parce que la politique d'ordre social à la SNCF, c'est qu'il faut arriver à arrêter la machine juste avant que la pièce casse.
- Et quand on voit qu'actuellement, on supprime des postes, quand on voit qu'actuellement, on a des problèmes pour tirer les machines, parce qu'il n'y a pas de mécaniciens, il n'y a pas de machines, pas de moyens, quelque part, on a l'impression de ne pas mettre la barre où il faudrait pour avoir les moyens de notre ambition, ou de l'ambition de la SNCF.
- Et quand on voit qu'actuellement, on gèle les projets, ce n'est pas ça qui va faire que la SNCF va progresser.”

Une gestion critiquable

“- J'ai lu à un moment, dans les journaux, que la SNCF n'évolue pas assez vite, et effectivement, tout se développe trop lentement.
- Si on parle de la gestion, parce que c'est vrai qu'on n'en a pas beaucoup parlé, si on parle de la gestion, les dérives qu'il y a eu à la SNCF durant des années, c'était dû aussi à une mauvaise gestion.
- La SNCF n'a pas, volontairement je pense, investie dans le matériel.”

- Les anciens s'interrogent sur l'avenir de la SNCF

“- Je suis sûr de finir ma carrière à la SNCF, mais dans cinquante ans, est-ce qu'on parlera encore de la SNCF.
- L'avenir de la SNCF, c'est difficile. Je vois toujours la SNCF exister, c'est sûr.
- Je pense qu'on va déboucher vers un grand conflit à la SNCF.
- Ce sera un peu l'éclatement de la SNCF en général.
- Je pense qu'on va déboucher dans un gros conflit à la SNCF, d'ici deux ans.

- Quand le mot SNCF est utilisé par ceux qui ont une ancienneté moyenne (10 et 20 ans)

- Cette génération intermédiaire estime que la SNCF est très mal vue par l'extérieur. Elle renvoie une très mauvaise image. Pour eux, le mot SNCF n'est utilisé que pour exprimer l'image que l'entreprise renvoie. Selon eux, la SNCF est synonyme, à l'extérieur, de grève, de fonctionnaire. C'est pourquoi le mot est aussi utilisé pour revendiquer la défense de leur entreprise face à l'extérieur.
- La SNCF est mal vue par le public. Pour l'extérieur, la SNCF est synonyme de grève, de retard.

“- Alors que maintenant, on dit que la SNCF, c'est les retards.
 - on vous dit : vous savez, la SNCF, c'est une entreprise où il y a des conflits sociaux.
 - C'est sûr que s'il y a des gens qui attaquent la SNCF.
 - Après, la SNCF, c'est toujours les grèves, toujours ci, toujours ça - ah, ça y est, il y a encore grève à la SNCF.
 - " La SNCF, ce n'est pas rentable ", ce n'est pas très intelligent de dire ça, mais disons qu'il faut réfléchir, il ne faut pas dire n'importe quoi.
 - Bien souvent, quand on parle de la SNCF - en règle générale, quand les gens parlent de la SNCF, c'est pour critiquer.
 - Mais c'est vrai que les gens perçoivent la SNCF très mal
 - Comme je disais l'autre fois, tout le monde critique, les PTT, la SNCF, la RATP, machin la SNCF, c'est des fainéants.
 - Quand je suis rentré à la SNCF, j'ai été chambré, ce qui est tout à fait normal comme on chambre le postier, comme on chambre le gazier à l'EDF, comme on chambre le cheminot, comme on chambre le flic, etc. De toute façon, il n'y a que deux cas où on ne parle que de la SNCF soit c'est parce qu'on est en grève, soit parce qu'il y a eu un accident grave.
 - Ils disent : Vous voyez, la SNCF, ça ne marche pas.”

- Ils parlent donc de la SNCF à l'extérieur pour la défendre et redorer son image

“-Je veux dire que tout ce qu'on entend, c'est de dire que la SNCF ce n'est pas rentable, à ce moment-là, on peut dire que le transport routier est rentable.
 - Mais il y a des moments où il ne vaut, peut-être, mieux dire qu'on est de la SNCF mais on a envie de prendre des gens et de leur dire "Arrêter de dire - "la SNCF ceci, la SNCF cela"
 Chaque fois qu'on montre la SNCF, c'est de manière négative.
 - Ca m'arrive de parler de la SNCF à l'extérieur - Quand on me pose des questions sur comment ça marche ou quand on attaque la SNCF.
 - Ce que je réponds quand les gens disent qu'à la SNCF on est souvent en grève - Ce n'est pas toujours la faute à la SNCF.
 - Et puis, ce n'est pas la SNCF.
 - Il ne s'agit pas de dire que la SNCF c'est le paradis, mais...
 - On défend la SNCF
 - Je la défends, la SNCF parce que, quand on vous dit en repas, quand on a un repas de famille ou quand on a un repas comme ça entre copains, bien dès vous parlez des cheminots, c'est fainéant, c'est alcoolique, c'est ça.”

- Quand le mot SNCF est utilisé par ceux qui ont une ancienneté de moins de 10 ans

- Les plus jeunes emploient peu le mot SNCF. Quand ils l'utilisent dans les pages sélectionnées par les codeurs, c'est pour envisager leur avenir. Avenir qui leur semble prometteur.

"- La SNCF, c'est l'avenir.
 - Par rapport à tout ça, la SNCF a de l'avenir si elle sait s'inscrire, comme elle l'a fait aussi bien par rapport à ses niveaux réglementés tarifaires, en ayant une gestion prévisionnelle dans tous les domaines, notamment au niveau des effectifs, du matériel.
 - Et puis, je crois que la SNCF a des participations sur les autres compagnies internationales.
 - Et c'est pour ça que je veux toucher à divers métiers, à diverses choses, je veux bouger dans la SNCF.
 - La SNCF, c'est une belle entreprise pour ça, il y a toujours le rêve américain."

1.2. L'emploi du mot SNCF en fonction du grade

L'usage du mot SNCF par les agents d'exécution

Nous n'avons trouvé aucun lien, qui fasse sens dans l'emploi du mot SNCF par les différents agents d'exécution, ce qui signifie qu'ils l'utilisent pour divers sujets sans qu'il y ait un dénominateur commun entre les thèmes abordés.

- L'usage du mot SNCF par les agents de maîtrise

Dans ce cas, à nouveau, aucun lien transversal ou sens commun n'a pu être trouvé.

- L'usage du mot SNCF par les cadres

Par contre, les cadres lient le mot SNCF à une critique de la part de l'extérieur. Et ils utilisent souvent le mot SNCF pour expliquer qu'ils défendent leur entreprise à l'extérieur et ce, parce qu'ils estiment qu'elle est attaquée.

- Les cadres parlent de l'entreprise et en sont fiers. Ils désireraient établir une image positive de la SNCF.

" - Ca m'arrive de parler de la SNCF à l'extérieur - Quand on me pose des questions sur comment ça marche ou quand on attaque la SNCF sur le - C'est sûr que s'il y a des gens qui attaquent la SNCF.
 - Il ne s'agit pas de dire que la SNCF c'est le paradis.
 - Mais il y a des moments où il ne vaut, peut-être, mieux dire qu'on est de la SNCF mais on a envie de prendre des gens et de leur dire "Arrêter de dire - "la SNCF ceci, la SNCF cela"."

- Les cadres trouvent que la SNCF est souvent critiquée par l'extérieur

“- Ce que je réponds quand les gens disent qu'à la SNCF on est souvent en grève - Ce n'est pas toujours la faute à la SNCF - " Ouais, la SNCF et tout.

- Les passages à niveau, ce n'est pas un accident de la SNCF, c'est un accident ferroviaire.

- Après, la SNCF, c'est toujours les grèves, toujours ci, toujours ça - ah, ça y est, il y a encore grève à la SNCF.

- Il y a une critique, sans prétention, qui peut être intelligente et constructive, et puis il y a des tas de gens en liberté qui vont se défouler sur les premières personnes qu'ils vont rencontrer, que ce soit le boulanger, ou un agent SNCF.

- " La SNCF, ce n'est pas rentable ", ce n'est pas très intelligent de dire ça, mais disons qu'il faut réfléchir, il ne faut pas dire n'importe quoi.

- On défend la SNCF - Je la défends, la SNCF parce que, quand on vous dit en repas, quand on a un repas de famille ou quand on a un repas comme ça entre copains, bien dès vous parlez des cheminots, c'est fainéant, c'est alcoolique, c'est ça.

- Mais c'est vrai que les gens perçoivent la SNCF très mal.

- Comme je disais l'autre fois, tout le monde critique, les PTT, la SNCF, la RATP, machin la SNCF, c'est des fainéants.

- Ils disent : vous voyez, la SNCF, ça ne marche pas.

- De toute façon, il n'y a que deux cas où on ne parle que de la SNCF soit c'est parce qu'on est en grève, soit parce qu'il y a eu un accident grave.

- Quand je suis rentré à la SNCF, j'ai été chambré, ce qui est tout à fait normal comme on chambre le postier, comme on chambre le gazier à l'EDF, comme on chambre le cheminot, comme on chambre le flic, etc.”

2. Analyse du mot client

Seules, les critères de fonction et d'ancienneté révèlent une différence de l'utilisation du mot client.

2.1. Un client au visage différent selon la fonction

- La vision du client par la fonction commercial voyageur

Tous ceux qui appartiennent à cette fonction déclarent qu'ils sont les seuls à connaître le client, à le comprendre. D'ailleurs c'est ce qui fait que leur métier est si particulier.

“- Enfin, tout le monde se serre les coudes pour, soit renseigner les CLIENTS, faire le maximum.

- Vous êtes en train de régler un problème avec un CLIENT qui n'est pas en situation régulière, le premier qui ouvre sa " gueule " et qui vient prendre la défense du CLIENT qui est en infraction, c'est un cheminot.

- Voilà mes trois missions principales, c'est-à-dire, c'est tout pour le CLIENT - C'est le CLIENT que l'on doit servir, c'est lui qui nous fait vivre, c'est lui qui nous amène du fric - Si on n'a pas de CLIENT, on ferme la porte.”

- La vision du client par la fonction matériel

Ce métier n'est pas forcément en contact avec la clientèle. Par contre, ils utilisent souvent ce terme dans un discours généraliste. Le client sert à justifier la politique d'entreprise et sa stratégie.

“- Ils s'aperçoivent que petit à petit, on met justement, le CLIENT en avant pour essayer de bien cloisonner, en fin de compte chaque activité, et pour peut-être la privatiser par la suite.

- Après, est-ce qu'on doit aller aussi loin que l'on va actuellement pour avoir une traçabilité un peu reprochable, ça c'est à voir, mais c'est vrai que si on veut avoir des comptes clairs et des explications claires à donner à nos CLIENTS, qui sont aujourd'hui RFF ou le Matériel ou d'autres, et bien, écoutez, je dirais que c'est tout à fait normal.

- La vision du client par la fonction mouvement

A chaque fois que le terme client est utilisé, il est corrélé à l'idée du devoir de fluidité, de ponctualité et de responsabilité de la SNCF. Ces idées ne sont développées que par les agents en contact avec la clientèle.

La ponctualité

“- Alors si l'on n'est pas bon parce qu'il y a des soucis sociaux, des trains en retard, une mauvaise information donnée à la CLIENTÈLE ou pas d'information, là le couperet tombe très fort et c'est normal.”

La responsabilité

“- On a besoin de prouver aux CLIENTS qu'on fait bien les choses et qu'on est structuré de telle façon, qu'on a, à travers le manuel, puisque cela démarre depuis le manuel d'assurance qualité, l'engagement de la Direction, quels sont nos moyens en structures, nos moyens en outillage, etc.”

La fluidité

“- Justement, ces relations-là conflictuelles qu'on a pu avoir avec les CLIENTS, les gens mécontents et tout ça - On les envoie au service CLIENTÈLE, mais le matin de bonne heure il n'est pas ouvert
- Le temps d'attente, ça c'est un peu l'énervement du CLIENT.”

- La vision du client par la fonction traction

Le personnel de la traction n'est pas en contact avec le client. Par contre, beaucoup semblent être passés par un contact client avant d'arriver à leur poste actuel. Ils ont tous un souvenir du contact client : pénible et stressant.

"- Le plus difficile, cela a été le contact avec le CLIENT.
- Très dur à passer parce qu'on se faisait engueuler par les CLIENTS, en permanence."

La vision du client par la fonction fret

Le personnel du fret regrette un manque d'appui de la direction pour améliorer le service au client.

" - Je pense moi, dans la mesure où c'est un CLIENT potentiel, on pourrait peut-être l'aider à se situer le gars...
- A mon avis, c'est inquiétant, parce qu'on a besoin de reconquérir des CLIENTS, on a besoin du commercial fret et on a l'impression que l'entreprise laisse faire.
- C'est être au service des CLIENTS, par le transport ferroviaire."

Quant aux autres métiers (transverse, équipement et commercial train), il nous a été impossible de trouver une vision commune de la clientèle.

2.2. La vision du client selon l'ancienneté des collaborateurs

- La vision du client par ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté

Aujourd'hui le client est davantage mis en avant. Il est perçu comme le centre de la stratégie de la SNCF. Ainsi par exemple, il a permis d'introduire et de justifier une logique de gestion par les coûts. Concrètement cela se traduit par le fait que les agents qui sont en contact avec la clientèle n'ont plus un rôle répressif.

" - Pour le CLIENT, il ne s'agissait plus de voir le contrôleur comme le bonhomme très répressif, qui n'était pas capable de faire autre chose que de dresser des procès-verbaux.
- Maintenant, aujourd'hui, on a intégré le CLIENT dans notre réflexion et on intègre la concurrence aussi.
- Ils s'aperçoivent que petit à petit, on met justement, le CLIENT en avant pour essayer de bien cloisonner, en fin de compte chaque activité, et pour peut-être la privatiser par la suite.
- Et puis, comme ce n'était pas vraiment le CLIENT qui payait la facture parce que c'était dans un pot global, personne ne s'en apercevait trop."

- La vision du client par ceux qui ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté

Les salariés qui ont cette ancienneté ne perçoivent pas d'évolution de la politique de la SNCF par rapport au client. La clientèle de la SNCF a changé : au-delà du fait que les clients sont plus nombreux, ils sont perçus comme de plus en plus exigeants et donc de plus en plus stressants :

"- J'ai le sentiment que même les CLIENTS ont un comportement qui évolue aussi, qui est très évolutif.
- C'est une autre CLIENTÈLE, qui n'achète peut-être pas toujours ses billets en gare, mais qu'on ne rencontrait pas auparavant dans les trains.
- Et puis surtout, le CLIENT est devenu très exigeant.
- Ce qui est drôle c'est qu'il me semble que les CLIENTS qui attendent ne perçoivent pas toujours notre stress.
- Mais là, on sent des CLIENTS qui sont conscients de la performance technique réalisée
Et les CLIENTS achètent sur Internet, les distributeurs automatiques.
- C'est une lacune dans cette prise en charge du stress de ces rapports avec la CLIENTÈLE."

- La vision du client par ceux qui ont moins de 10 ans d'ancienneté

Il n'est pas apparu de thème fédérateur à propos du client chez les plus jeunes. Remarquons quand même, que la plupart critiquent la vision client des anciens (plus de 10 d'ancienneté). Les plus jeunes estiment que leurs aînés ne savent pas répondre aux attentes du client.

"- J'ai la vision CLIENTÈLE et j'essaie, même s'ils n'ont pas vraiment besoin, mais de leur montrer l'importance des CLIENTS dans l'histoire.
- Mais honnêtement, mon rôle, c'est de leur dire, les gens, il faut faire attention aux CLIENTS, être bien informé.
- Quand j'étais contrôleur, vous êtes en train de régler un problème avec un CLIENT qui n'est pas en situation régulière, le premier qui ouvre sa " gueule " et qui vient prendre la défense du CLIENT qui est en infraction, c'est un cheminot.
- Si on n'a pas de CLIENT, on ferme la porte - Donc moi, j'ai des agents qui doivent servir ces CLIENTS, il faut que mes agents sachent servir les CLIENTS."

Pour conclure sur ce thème, signalons que plusieurs salariés (ayant des anciennetés très diverses) pensent que ni la SNCF, ni les clients n'ont évolué depuis leur entrée dans l'entreprise.

"- A partir du moment, on a à faire à un CLIENT - Il y a eu toujours des CLIENTS qui sont faciles et des CLIENTS qui sont exigeants.
- Alors c'est difficile de dire que telle ou telle CLIENTÈLE est plus facile ou plus difficile.
- C'est des CLIENTS, ça reste des CLIENTS
- Des CLIENTS, il y en a toujours qui sont plus ou moins râleurs.
- Les comportements des CLIENTS ont un peu changé.
- Le CLIENT a toujours les mêmes exigences."

3. Analyse du mot évolution

Les critères qui permettent de trouver une différence dans l'emploi du mot évolution sont l'ancienneté et le grade.

3.1. La perception de l'évolution selon l'ancienneté

- L'utilisation du mot évolution par des salariés, qui ont de plus de 20 ans d'ancienneté

Les plus anciens utilisent le mot évolution lorsqu'ils désirent parler des évolutions de la SNCF en général. Ils citent deux principaux types d'évolution :

• Des évolutions techniques :

“ - Il y a eu des ÉVOLUTIONS de profil, mais sur un plan, à mon sens, davantage technique
 - Ils ont une ÉVOLUTION, c'est vrai que nous, on a vraiment..., au niveau technique, on est très performant.
 - La fierté des ÉVOLUTIONS actuelles, c'est quand même le TGV malgré tout.
 - Et concrètement, je le vois bien, cela fait des années que je m'intéresse à la SNCF et je vois bien les ÉVOLUTIONS, les progrès, les efforts, les améliorations, les peintures, les changements de l'intérieur des voitures Corail et tout ça.
 - Et puis bon, on a eu des ÉVOLUTIONS, quand même au point de vue technique.
 - Il y a eu beaucoup d'ÉVOLUTIONS, Beaucoup d'ÉVOLUTIONS techniques, surtout
 - Quand on a connu avant le TGV, et aujourd'hui, c'est une ÉVOLUTION intéressante.”

• Des évolutions managériales et concurrentielles :

“ - Et cette ÉVOLUTION des choses, elle était quand même palpable, et je crois que si l'entreprise, et là je vise la direction, avait une écoute plus attentive à l'époque.
 - Donc, concrètement, les phares et l'ÉVOLUTION de l'entreprise sont ici. Donc, là, on est quand même concrètement, il faut le retenir comme ça, c'est quand même une ÉVOLUTION vers la concurrence, vers l'Europe.”

- L'utilisation du mot évolution par des salariés, qui ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté

Nous n'avons pas trouvé de lien transversal dans l'utilisation de ce mot par ce groupe d'ancienneté.

- L'utilisation du mot évolution par des salariés, qui ont moins de 10 ans d'ancienneté

Au contraire des anciens, lorsque les plus jeunes utilisent le mot évolution, ils font, très souvent, référence à leur carrière.

“- Une ÉVOLUTION de carrière, disons, technique et financière.
 - Est-ce que ça me suffit comme ÉVOLUTION ?
 - Pendant toute cette partie-là, au niveau de l'ÉVOLUTION professionnelle, au niveau ÉVOLUTIONS, qualifications, j'ai été bloqué parce que, justement, bénéficiant déjà d'un emploi du temps aménagé, ils ne pouvaient pas m'intégrer dans une équipe, parce qu'ils ne pouvaient pas m'intégrer parce que c'était par rapport aux déplacements, ce n'était pas très gérable.
 - Entre une entreprise qui m'apporte uniquement mon salaire et devoir travailler jusqu'à 60 ans ou une entreprise, une grosse entreprise avec des trains, avec beaucoup de métiers, avec peut-être une possibilité d'ÉVOLUTION.
 - J'ai envie de dire, avec, tant pis si ce n'est pas humble, mais bon, je reste convaincu que c'est par la démonstration des choses qu'on a pu mettre en place, réellement et concrètement, que tous ces projets m'ont été confiés ou que cette ÉVOLUTION-là m'a été accordée.”

3.2. La perception de l'évolution selon le grade

- L'utilisation du mot évolution par les agents d'exécution

- Ceux qui ont le grade d'exécution utilisent quelquefois le terme pour parler de leur carrière.

“- Pendant toute cette partie-là, au niveau de l'ÉVOLUTION professionnelle, au niveau ÉVOLUTIONS, qualifications, j'ai été bloqué parce que, justement, bénéficiant déjà d'un emploi du temps aménagé, ils ne pouvaient pas m'intégrer dans une équipe, parce qu'ils ne pouvaient pas m'intégrer parce que c'était par rapport aux déplacements, ce n'était pas très gérable.
 - Une ÉVOLUTION de carrière, disons, technique et financière.
 - Est-ce que ça me suffit comme ÉVOLUTION ?
 - Entre une entreprise qui m'apporte uniquement mon salaire et devoir travailler jusqu'à 60 ans ou une entreprise, une grosse entreprise avec des trains avec beaucoup de métiers, avec peut-être une possibilité d'EVOLUTION.”

- L'utilisation du mot évolution par les agents de maîtrise

- Les maîtrises utilisent le terme indifféremment. C'est-à-dire, soit pour parler des évolutions de la SNCF, soit pour évoquer leur carrière.

“- Il y a eu des ÉVOLUTIONS de profil, mais sur un plan, à mon sens, davantage technique
 - Oui, je sens depuis à peu près un an, j'ai senti plus d'ÉVOLUTION que presque les vingt ans avant - Ça m'a fait une grosse ÉVOLUTION, un changement radical
 - Ils ont été en ÉVOLUTION permanente
 - Bon, l'ÉVOLUTION se faisait au niveau des textes, au niveau des textes réglementaires, au niveau de l'application que vous pouvez en faire derrière - Or là, c'est vrai que depuis un an, on a évolué, on a changé complètement d'organisation, donc, il y a certaines personnes qui sont un peu plus, on va dire perturbées par cette

ÉVOLUTION, qui n'ont pas forcément accroché à cette nouvelle ÉVOLUTION, et qui ont besoin d'en parler, qui se cherchent encore, parce qu'ils n'ont pas retrouvé tous les repères.

- Ils ont une ÉVOLUTION, c'est vrai que nous, on a vraiment, au niveau technique, on est très performant.
- Il y a quand même eu beaucoup, beaucoup d'ÉVOLUTIONS à ce niveau-là.
- Il y a cette ÉVOLUTION qui s'est faite entre 15 et 20 ans, là, ça été une période très très charnière : La fierté des ÉVOLUTIONS actuelles, c'est quand même le TGV malgré tout.
- L'ÉVOLUTION du métier, c'est un peu galère.
- Et concrètement, je le vois bien, cela fait des années que je m'intéresse à la SNCF et je vois bien les ÉVOLUTIONS, les progrès, les efforts, les améliorations, les peintures, les changements de l'intérieur des voitures Corail et tout ça.
- Parce que bon, on a quand même eu pas mal d'ÉVOLUTIONS.
- Et puis bon, on a eu des ÉVOLUTIONS, quand même au point de vue technique.
- Il y a eu beaucoup d'ÉVOLUTIONS - Beaucoup d'ÉVOLUTIONS techniques.
- Tandis que, vu l'ÉVOLUTION des métiers, les machines évoluent, l'électronique et l'informatique."

La carrière

"- Attention à l'ÉVOLUTION des compétences qui font que des jeunes qui vont paraître très modernes vont être très vieux professionnellement, si on ne les prépare pas.

- Il ne faut pas oublier une chose, c'est que les agents du service électrique, chez nous, n'ont pas d'ÉVOLUTION de carrière.
- Donc on se dit "Je ne vais pas rester toute ma vie là-dedans, c'est à moi de faire en sorte qu'il y ait une ÉVOLUTION».
- Déjà au niveau des jeunes, il y a peut-être plus une volonté d'ÉVOLUTION, au niveau de la carrière.
- En deuxième, pour l'ÉVOLUTION au sein d'une grande entreprise, pour les ÉVOLUTIONS au point de vue carrière."

- L'utilisation du mot évolution par les cadres

Nous n'avons pas trouvé de sens commun dans l'utilisation par les cadres du mot évolution.

		<p><i>Annexe 2 : Analyse des groupes miroirs se rapportant aux principaux traits de culture cheminote</i></p>
<p>Etude réalisée par : Mohamed Ali Abdelwahed</p>		

S'agissant de la validation proprement dite de l'étude sur la culture cheminote, 3 consignes avaient été données :

- Citer des faits qui confirment les éléments de l'étude ;
- Citer des faits que vous aimeriez rajouter aux éléments de l'étude ;
- Citer des faits qui infirment des éléments de l'étude ethnométhodologique ;

Les éléments confirmant les résultats de l'étude

Pour le thème des métiers :

L'expérience du terrain, la sécurité, la connaissance des règlements, le peu d'importance des connaissances antérieures, la possibilité de parcours originaux et personnels, la diversité des métiers que l'on peut faire, l'antagonisme gestion/production.

Pour le thème de l'évolution :

La privatisation = menace absolue, l'extérieur responsable des maux de la SNCF (l'Etat, les politiques, les médias), le corps menacé d'éclatement, un encadrement qui gère au lieu de produire, une concurrence mieux admise par les jeunes, le manque de moyens, la SNCF victime d'un complot.

Pour le thème soi et les autres :

La SNCF "bonne mère", l'extérieur ne peut pas nous comprendre, les clients ingrats, le cheminot sait mieux faire que les autres, un corps à défendre, les pratiques d'arrangement, le plaisir à faire des journées portes ouvertes, la SNCF à la pointe de la technologie.

Pour le thème du management :

L'importance de l'expérience du terrain comme source de légitimité, la lourdeur de la chaîne de management, le poids croissant des activités de gestion, la faible visibilité des niveaux hiérarchiques, l'ambiguïté rattachement fonctionnel/hiérarchique.

Les faits infirmant des éléments de l'étude

Pour le thème des métiers :

La plus grande difficulté aujourd'hui à choisir un métier, la non spécificité des métiers "non ferroviaires", le non cloisonnement du travail, les évolutions technologiques qui conduisent à une évolution des métiers, un esprit de corps qui n'est pas global mais qui couvre les corps particuliers internes.

Pour le thème de l'évolution :

La SNCF n'est pas immortelle seul le train l'est, la SNCF a déjà changé même si les clients ne l'admettent pas, les réticences ne s'expriment pas que par rapport à l'extérieur mais aussi par rapport aux Directions Centrales.

Pour le thème soi et les autres :

La SNCF évolue depuis 10 ans, elle n'est pas coupée de l'extérieur ni victime d'un complot ou des médias, les abonnés ne sont pas si indulgents : les Français aiment le train (et pas forcément la SNCF) et le public n'admet pas que la SNCF ait changé, la baisse des effectifs remet en cause le côté "bonne mère" de la SNCF.

Pour le thème du management :

Les encadrants ne communiquent pas, ne transmettent pas l'info, la hiérarchie est nécessaire pour les décisions très importantes, on sait à quoi sert le n+1 ou n+2 mais pas à quoi sert la Direction, la légitimité peut venir aussi de la personnalité (versus le terrain).

S'agissant des faits qui auraient pu être rajoutés à l'étude, deux types d'observations ont été faits sur la méthode de l'étude ou sur le fond.

Sur la méthode de l'étude, trois points ont été soulignés :

- La taille de l'échantillon, pour en souligner l'étroitesse
- L'insuffisante implication des OS dans l'étude,
- Un travail qui ne soulignerait pas assez les évolutions récentes.

Sur le fond, les remarques se situent dans l'atténuation de certains propos ou le souhait d'explorer ou de creuser certaines pistes : l'intégration des jeunes, le poids de la sécurité de l'emploi comme frein aux changements, la notion de changement que l'on ne doit pas confondre à celle de démantèlement, la notion de service public.

Synthèse des perceptions des participants aux groupes miroirs

Le métier

Les faits qui confirment	Les faits à rajouter	Les faits qui infirment
<p>L'expérience du terrain ; les connaissances antérieures peu utiles ; beaucoup de jeunes veulent intégrer l'entreprise</p> <p>Parcours original et personnel ; connaissance des règlements ; spécificité des métiers ferroviaires ; sécurité</p> <p>La gestion s'oppose à la production ; les opportunités font partie du contrat ; solidarité particulière et limitée ; diversité des métiers que l'on peut faire</p>	<p>L'expérience est + importante que les règlements pour beaucoup de métiers ; ce qui pose problème : l'intégration des jeunes</p> <p>Manque analyse rôle des OS ; pour les autres métiers que ceux spécifiques au ferroviaire spécificité moins évidente</p>	<p>On ne "choisit" pas son métier comme avant ; la monotonie peut être rassurante ; non spécificité de beaucoup de métiers ; à l'Infra et au Commercial, vision des métiers différente ; motivation des jeunes pas toujours évidente ;</p> <p>Les changements concernent directement les personnes et les conditions d'exercice du métier, car les technologies évoluent ; ni les métiers, ni la SNCF ne sont éternels, doutes sur la pérennité des 2 ;</p> <p>les métiers ne sont pas si cloisonnés que cela : interfaces fortes (cf. démarches transverses) ;</p> <p>quand on monte dans la hiérarchie il n'y a pas équilibre entre vie professionnelle et personnelle ;</p> <p>pas d'esprit de corps global mais des corps particuliers internes ; esprit de corps ne traduit pas le fossé entre les collègues et entre Direction et terrain ; différence entre travail solitaire et individuel ; pas de pratique d'arrangement ; à l'embauche on filtre et on n'accepte plus n'importe qui ; les encadrants privilégient leur carrière</p>

L'évolution

Les faits qui confirment	Les faits à rajouter	Les faits qui infirment
<p>Extérieur responsable de nos maux (les politiques, les médias); un corps menacé d'éclatement ; la privatisation menace absolue ; l'encadrement gère au lieu de produire</p> <p>Les changements remettent en cause des valeurs fortes de l'entreprise ; complot ; concurrence mieux admise par les jeunes ; la SNCF est immortelle</p> <p>Le manque de moyens ; l'encadrement gère ; remise en cause de valeurs fortes ; réticences aux changements</p>	<p>La sécurité de l'emploi n'est-elle pas un frein aux changements, aux évolutions ? SNCF pas seule maîtresse de son destin ; tous les cheminots ne vivent pas l'environnement externe comme une menace</p> <p>Approfondir la théorie du complot</p> <p>Définition du changement ? ; L'agent n'est pas perçu comme un acteur de changement ; on confond changement et démantèlement ; manque l'adaptation, la modernisation, l'évolution des techniques, méthodes, systèmes d'infos</p>	<p>La SNCF n'est pas immortelle, le train si ; la SNCF a déjà changé même si les clients ne l'admettent pas ; on n'est pas forcément meilleur que l'extérieur ; restons humbles</p> <p>Notre avenir n'est plus prévisible ; la SNCF n'est pas le train ; la SNCF doit s'adapter au client et à la Société, c'est un service public ; heureusement que l'encadrement gère ; réticences venant non seulement de changements externes mais aussi de ceux impulsés par Directions envers les Régions</p>

Soi et les autres

Les faits qui confirment	Les faits à rajouter	Les faits qui infirment
<p>SNCF bonne mère ; clients ingrats ; les médias ne peuvent pas nous comprendre ; le cheminot sait mieux faire que les autres ; SNCF trop complexe pour être comprise de l'extérieur</p> <p>Un corps à défendre ; adéquation développement personnel et professionnel ; bonnes relations internes ; pratiques d'arrangement</p> <p>Jalousie de l'extérieur ; plaisir à faire des journées portes ouvertes ; la SNCF à la pointe de la technologie</p>	<p>Nous sommes dans une bulle</p> <p>Rôle des slogans des OS par rapport aux évolutions</p> <p>Il faudrait + communiquer aux clients sur nos problèmes techniques</p> <p>Tous les grands groupes ont un côté bonne mère ; non prise en compte faite des efforts récents et de la volonté de changement (cf. Projet Industriel)</p>	<p>Les abonnés ne sont pas si indulgents ; les français aiment le train, pas forcément la SNCF ; le public n'admet pas que la SNCF a changé</p> <p>La SNCF n'est plus un monde coupé de l'extérieur ; on n'est pas victime d'un complot ; les médias dénoncent aussi les carences des autres modes de transport ;</p> <p>Non prise en compte de l'évolution depuis 10 ans (commercial) ; côté bonne mère remis en cause par baisse des effectifs et restructurations</p>

Le management

Les faits qui confirment	Les faits à rajouter	Les faits qui infirment
<p>L'expérience du terrain pour les chefs</p> <p>Chaîne de management trop lourde</p> <p>L'encadrement gère ; la légitimité vient du terrain</p> <p>Ambiguïté rattachement fonctionnel / hiérarchique ; faible visibilité des niveaux hiérarchiques, souhait de respect mutuel</p>	<p>Le management, c'est aussi décider, prévoir</p>	<p>l'encadrement ne passe pas toujours l'info ;</p> <p>les encadrants ne communiquent pas ;</p> <p>On sait à quoi servent les N+1 et N+2, mais pas forcément la Direction ; La hiérarchie peut nous tirer vers le haut, nous fédérer, pas forcément besoin de connaître le terrain, la légitimité peut venir de la personnalité et des expériences vécues ; besoin de la hiérarchie pour décisions très importantes</p>

Autres

Les faits qui confirment	Les faits à rajouter	Les faits qui infirment
	<p>Absence d'analyse de l'impact et du perçu des syndicats</p>	<p>Insuffisance de l'échantillon ; non connaissance du questionnaire ; notion de service public pas assez analysée</p>

 <p>Voyageurs France – Europe Direction commerciale Pôle Etudes</p>	<p><i>Annexe 3 : Le management, fer de lance d'une SNCF orientée client - Mobilisation autour d'un changement</i></p>
--	---

Introduction : Contexte européen et orientation client

Face à une volonté de la part de l'Union Européenne de libéraliser des marchés traditionnellement sous monopole d'Etat⁴³, beaucoup d'acteurs français du service public sont poussés à repenser leur modèle commercial. Ainsi, pour rester compétitif dans un contexte nouvellement concurrentiel, faire le choix de « *l'orientation client* » apparaît-il comme une option stratégique décisive.

C'est dans cet esprit que ceux que l'on a longtemps appelés *usagers* sont aujourd'hui devenus des *clients* et que l'attention qu'on leur porte est en passe de devenir une source majeure d'avantage concurrentiel. Mais, le virage stratégique qui se cache derrière ce simple glissement sémantique, apparaît comme un véritable défi organisationnel pour les grandes entreprises françaises de service public. L'adoption d'une culture du service aux clients semble, en effet, reposer sur une totale refonte des valeurs internes de l'entreprise, ce qui implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Parmi eux les managers jouent un rôle crucial puisque, d'une part, il leur revient de construire la nouvelle vision stratégique de l'organisation. Et d'autre part, car ils sont les plus à même de mettre en place un cadre favorable à la diffusion et à l'appropriation par chacun de nouvelles valeurs.

1/ Amélioration de la qualité du service SNCF et choix de l'orientation client

Depuis plusieurs années, les directives européennes successives oeuvrent dans le sens d'une libéralisation du marché ferroviaire de transport des voyageurs. C'est le cas pour les lignes internationales, qui devraient être totalement ouvertes à la concurrence en 2010, viendront ensuite les marchés nationaux d'ici à 2017.

Ce nouvel environnement qui se dessine va radicalement modifier la place que la SNCF occupe sur le marché européen. Le maintien d'un avantage concurrentiel va alors essentiellement résider dans sa capacité à satisfaire au mieux sa clientèle en améliorant la qualité de son service. A terme le défi qui

⁴³ Depuis 1996 pour le marché de l'électricité et du gaz, depuis 1997 pour les services postaux, depuis 1992 pour le transport aérien, etc.

doit être relevé est de « passer d'une culture de l'exécution administrative à une culture du service aux clients ».

- La qualité du service de transport de voyageurs

Réalisé d'après *La qualité du service dans le secteur des transports* - ACCORDANCE Consulting AD2 Consultants cabinet Baud.

En matière d'offre de service de transport de passagers, le préalable fondamental à toute démarche de qualité est de respecter un certain nombre de critères de sécurité. Mais une fois cette sécurité acquise par tous, reste à définir de nouvelles sources de différenciation.

Le modèle de Grönoos 1984 montre qu'il existe trois facteurs déterminants de la qualité :

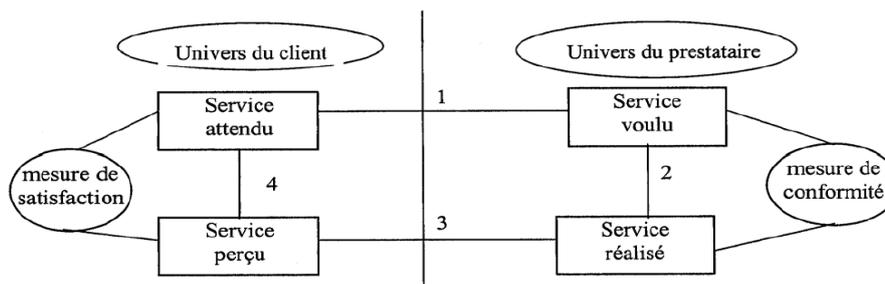
- La qualité technique (performance technique)
- La qualité fonctionnelle (perception du client)
- L'image de l'entreprise

Parmi ces trois facteurs, il semble que le client considère comme majeure la qualité fonctionnelle du service qu'il consomme. En d'autres termes, c'est sa perception de la qualité qui prime sur la qualité effective du service.

Le modèle de cycle de la qualité (CYQ) développé par le cabinet de conseil Accordance rend bien compte de ce phénomène et montre l'importance de placer la perception du client au centre de sa stratégie commerciale.

Le cycle de la qualité de service

Le modèle CYQ :



L'objectif du prestataire, selon ce modèle, doit alors être de minimiser l'écart entre service voulu et service réalisé, pour que le service perçu par le client soit le plus proche possible du service qu'il attendait.

Un tel objectif peut être atteint à condition que la démarche qualité soit intégrée dans un processus de management global, ce qui implique de prendre conscience des six concepts clé suivants :

- La qualité de service, ce n'est pas ce qui est luxueux, c'est ce qui est conforme à des engagements de service.
- La qualité de service perçue par le client, n'est que le reflet de la qualité du management et de l'organisation interne.
- 80% des causes de non-qualité sont imputables à l'action de l'encadrement, 20% le sont à celle des opérationnels.
- Le coût de la qualité est toujours inférieur au coût de la non-qualité
- Agir pour la qualité, ce n'est pas seulement agir sur les process ou les produits, c'est aussi agir sur le management et les hommes.
- La qualité est l'affaire de tous, dans un rapport gagnant/gagnant

- **Le choix de l'orientation client**

Réalisé d'après *La compréhension de l'organisation orientée client : une approche par les représentations sociales du client*

Tutorat collectif en Marketing du réseau ALM, 22 juin 2005

Et *Customer-centricity, you must avoid business Karaoke*, M. Trotter, Sales and Service Excellence vol. 6 n°3, March 2006

La qualité du service dans le secteur du transport, repose donc essentiellement sur la satisfaction du client. C'est d'ailleurs ce qui pousse la SNCF à repenser sa stratégie afin de placer le voyageur au centre de sa politique commerciale.

Sur un plan théorique, la définition de l'orientation client qui s'impose aujourd'hui est celle de Brown et al. (2002) : il s'agit de « *la tendance ou la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail* ».

Elle repose sur

- La croyance de l'employé en sa capacité à satisfaire les besoins des clients
- Le degré de plaisir que trouve l'employé pendant son interaction avec le client

Cette approche a amené un certain nombre de chercheurs à déplacer leur attention de l'orientation client, elle-même, vers l'entreprise orientée client : « *L'organisation orientée client favorise la performance, en plaçant en tête de ses préoccupations la compréhension et la satisfaction des consommateurs. Principalement décrite comme une culture et caractérisée par un ensemble de comportements de gestion de l'information, l'organisation orientée client tire un avantage dans la capacité à apprendre des clients* ».

De même Trotter distingue cinq facteurs qui caractérisent une entreprise orientée client :

- Le client est au cœur de son activité : l'orientation client est la convergence de toutes les ressources de l'entreprise vers le client.
- Les clients sont à l'origine des process, des politiques, des produits et du comportement du personnel.
- L'entreprise a une approche proactive qui permet de recruter, d'écouter et de satisfaire ses clients.
- L'entreprise a une expérience de ses clients, ce qui lui permet de les attirer vers ses produits et services.
- L'expérience des clients est un déterminant fondamental des décisions stratégiques de l'entreprise.

Non seulement l'entreprise orientée client porte donc une attention toute particulière à sa clientèle, mais surtout, elle la place à l'origine de toutes ses démarches opérationnelles et stratégiques.

Aussi, le choix d'une orientation client modifie-t-il profondément l'ensemble de l'organisation.

2/ Implications organisationnelles de l'orientation client

La décision qu'a prise la SNCF de construire son avantage concurrentiel sur l'amélioration de la qualité du service offert à ses clients, suppose qu'une véritable culture du service soit mise en place au sein de l'organisation. Le choix de l'orientation client doit donc s'accompagner de changements organisationnels majeurs.

- Développer une culture du service

Réalisé d'après *Create a culture of service*, P. Morrow, *Sales & Service Excellence*, July 2005

Pour Morrow, une culture du service est une "*culture qui est fanatiquement centrée sur le service aux clients*". Cette définition l'amène à nous proposer huit étapes qui doivent permettre de mettre en place une culture du service aux clients au sein d'une organisation :

-
- Créer une vision : Tous les employés doivent partager une vision commune des clients pour proposer un service fiable. C'est, par ailleurs, ce qui permet à chacun d'être autonome face aux attentes des clients.
- Faire ce qu'on dit : Il est nécessaire que ce soient les managers qui conduisent cette vision commune, mais cela suppose qu'ils s'appliquent à eux même ce qu'ils promeuvent.
- Être fanatique des feedbacks des clients : toute l'organisation doit être concentrée sur les attentes de ses clients. Des outils variés doivent être utilisés, tels groupes de travail, questionnaires, veilles, entretiens, panels, etc.
- Mettre en place des standards pour mesurer et reconnaître la performance : mesurer les succès et les échecs permet à chacun de savoir exactement comment améliorer le service proposé.
- Faire en sorte que chaque démarche soit « *customer friendly* » : ou comment développer des services plus coûteux pour son entreprise, si c'est pour davantage satisfaire le client.
- Développer le pouvoir des employés : renforcer le pouvoir de prise de décision des employés lorsqu'il est en contact des clients. Attention, responsabiliser rime avec donner plus de liberté...

- Bien former son personnel : personne ne maîtrise spontanément l'ensemble des clés qui permettent de bien gérer une relation avec des clients. D'où l'importance de développer régulièrement les compétences des salariés.
- Remplacer ceux qui ne s'adaptent pas à la culture client : tout le monde n'est pas apte à délivrer un service client d'excellence, il est donc indispensable de remplacer rapidement ceux qui ne pourront pas acquérir les compétences requises par leur poste et leur fonction.

Ces huit étapes montrent que la mise en place d'une culture du service, élément fondamental de l'organisation client, repose sur une totale refonte des valeurs de l'entreprise. Passer d'une entreprise centrée sur ses produits et services, à une entreprise centrée sur ses clients s'avère donc, avant toute chose, un défi organisationnel. Défi dont le management des hommes est la clé.

- **L'apprentissage organisationnel comme clé de voûte du changement**

Réalisé d'après *Le changement organisationnel dans les entreprises publiques, un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux : le cas d'EDF*

S. Ait Abdeslam, M. Bayad & V. Claustre, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers 2005

Au-delà d'une nouvelle politique commerciale ou stratégique, le choix de l'orientation client relève d'une profonde modification de l'ensemble des valeurs de l'entreprise. Ce qui implique, pour la SNCF de repenser son organisation en développant un nouveau mode de management des compétences.

Pour les auteurs de cet article, les capacités concurrentielles de l'entreprise vont alors dépendre de son aptitude à accumuler les compétences en interne. Ces compétences sont elles-mêmes conditionnées par sa capacité à valoriser au plan collectif les compétences individuelles : il s'agit de l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel est donc la pierre angulaire du changement vers une culture du service, puisqu'il permet la production et la diffusion du savoir au sein de l'organisation et *in fine*, de la nouvelle culture qui repose sur la connaissance des clients.

Ingham (1994) la définit plus précisément comme « *un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire des nouvelles connaissances organisationnelles. Qu'il s'agisse de savoir tacite ou explicite* ».

C'est dans ce cadre que s'inscrit le changement souhaité par la SNCF. Changement qui doit s'appuyer sur les hommes afin de tirer parti de leurs compétences. Non plus en les isolant dans leur tâche respective, mais en développant une connaissance collective des attentes du client pour construire un service de haute qualité.

3/ Orientation client et mobilisation des ressources humaines

- **Mobiliser les employés**

Pour Chenette, (*Gestion vol. 22 no 4, 1997*), tout changement (environnement, stratégie, organisation, etc.), implique pour l'entreprise un vrai risque de démobilité de ses employés, se manifestant notamment par une augmentation de l'individualisme et des comportements déviants.

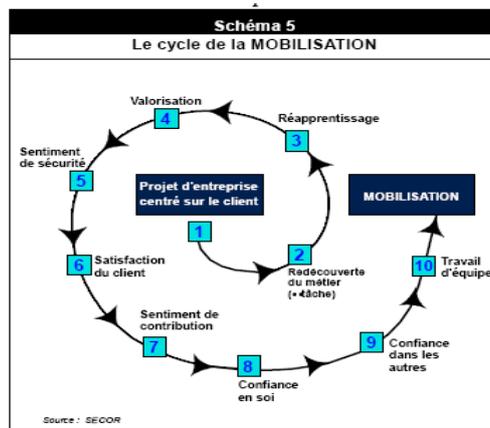
En insistant justement sur l'importance de la mobilisation des salariés, en la considérant comme source d'avantage compétitif (Lawler 1990, Pfeffer 1994), Chenette montre que l'interdépendance entre client

et employé justifie que l'organisation orientée client porte prioritairement son attention sur ses salariés.
 « Le degré de mobilisation des employés engendre des comportements précis et a ainsi un impact sur la satisfaction du client. Plus l'employé est mobilisé, plus il s'intéresse à son client, plus il devient prévenant à son égard et rehausse le niveau de service livré ».

Par ailleurs, cette mobilisation des employés s'articulerait autour de trois déterminants :

- Le réflexe-client : engagement auprès du client, compréhension du client et aisance de la relation
- La considération : sentiment de valeur, confiance et reconnaissance
- La responsabilisation : soutien technique, collaboration et autonomie

C'est ce qui permet à Chenette de proposer un cycle de la mobilisation :



Cette mobilisation est d'autant plus importante, en matière d'orientation client, pour les employés dits « à la frontière de la firme ». Car ils véhiculent aux clients, en tant que dernier maillon de la chaîne salariale, les valeurs de l'organisation.

- Le rôle des managers dans la mobilisation des employés par l'approche client

Et Le concept de connaissance du client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client - A. Walser-Luchesi, Publication du Centre d'Etude des Sciences Sociales Appliquées à la Gestion, Université Robert Schuman, 2002

Mobiliser les employés joue donc un rôle central pour la pérennité de l'entreprise, et ce, particulièrement dans le cadre d'un changement organisationnel aussi important que celui qui est lié à la mise en place d'une culture du service aux clients.

Walser-Luchesi a montré qu'au sein d'une même entreprise, la connaissance du client pouvait être particulièrement disparate. Or, une orientation client réussie est également conditionnée par l'existence au sein de l'organisation d'un objectif commun, susceptible de mobiliser tous les employés : la satisfaction du client. Le rôle des managers est alors central : c'est à eux que revient la responsabilité d'assurer la diffusion d'une connaissance globale des clients au sein de l'organisation. Ils jouent alors un rôle décisif car ils peuvent mesurer la mobilisation des salariés en faveur de cet objectif général, et sont les seuls à pouvoir mettre en place les conditions du succès de la mobilisation.

Chenette est encore plus précise puisqu'elle propose six conditions au succès de la mobilisation dans le cadre d'une orientation client et que toutes ces conditions sont liées à la fonction managériale :

- Un engagement clair et constant de la haute direction : puisque les dirigeants donnent le cap, le sens de leurs décisions et de leurs actions doit être particulièrement clair pour chacun.
- La transparence : il est nécessaire pour chacun de constamment connaître l'état d'avancement de la stratégie et de comprendre les enjeux qui la conduisent.
- La cohérence : dans un contexte de changement profond, difficile d'éviter toute incohérence des managers dans leurs décisions. Pourtant il s'agit d'un préalable nécessaire à la mobilisation du personnel.
- La mesure : le degré de satisfaction des clients n'est un indicateur suffisant ; en effet, la mesure d'adhésion des salariés à l'approche client est également fondamentale.
- Décentraliser et décloisonner l'entreprise : travail en réseau et transversalité sont de rigueur, afin que chacun comprenne son apport à la chaîne du service délivré.
- La constance et la patience : difficile de mobiliser vite et parfaitement tous les acteurs sur un enjeu ! le rythme que l'organisation est capable de suivre doit être clairement perçu pour accroître à long terme la mobilisation des personnes qui la composent, en faveur d'une orientation client.

Si les personnes en contact avec le client s'avèrent donc cruciales en matière d'orientation client, les managers sont l'élément décisif de la conduite du changement car ce sont eux qui donnent l'impulsion et le cadre nécessaires au développement sur le long terme d'une culture du service stable.

4/ L'importance du management dans le changement

- Donner la « vision stratégique » : entre management et leadership

Pour Marcus Buckingham, le rôle du manager est de catalyser la réaction entre les talents des employés et les objectifs de l'entreprise. Cela nécessite d'une part que la stratégie globale de l'entreprise soit définie, mais également qu'elle soit exposée de manière claire aux collaborateurs pour les amener à révéler les talents susceptibles de la servir. La clarification et la communication de la vision globale des buts fixés et de la stratégie qui doit permettre de les atteindre est donc un préalable nécessaire au changement. Il appartient ainsi aux managers de poser les bases de l'orientation client qui guidera toute l'organisation.

Parmi ces managers, certains sont amenés à devenir les leaders du changement et de l'adoption de la culture du service. Buckingham définit le leadership dans l'entreprise comme l'art de rassembler les personnes pour les conduire vers un meilleur futur. Si ce futur passe par l'adoption de l'orientation client, les leaders sont donc ceux qui mobilisent leurs collaborateurs autour de cette démarche stratégique.

Le leader efficace dans la durée est, selon lui, celui qui rassure ses salariés quant au futur, en leur donnant une vision claire des clients, des forces centrales de l'entreprise, des objectifs à atteindre et des actions à mener. Il sait identifier les excellents talents et potentiels de l'organisation, et a également conscience que les récompenser permet d'implémenter les comportements optimaux dans l'entreprise.

- Mettre en place un cadre favorable à l'orientation client pour un changement réussi : illustration par le cas EDF

Réalisé d'après *Le changement organisationnel dans les entreprises publiques, un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux : le cas d'EDF* - S. Ait Abdeslam, M. Bayad & V. Claustre, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers 2005

Une fois la vision globale de la stratégie d'orientation client clairement définie et communiquée, les managers doivent fournir les bases pratiques qui permettront d'atteindre cet objectif en impliquant tous les acteurs de l'entreprise.

Le cas EDF est particulièrement pertinent pour comprendre comment l'implantation d'une culture du service n'est possible que par une implication profonde des managers. Depuis l'ouverture du marché européen de l'électricité, la réactivité d'EDF est devenue vitale et l'entreprise s'est vue contrainte de prendre une nouvelle orientation stratégique. Pour mener à bien ce changement c'est toute l'organisation qui a été revue dans le but d'abandonner la culture technicienne de l'entreprise au profit d'une véritable culture du service.

Dans un premier temps, une complète restructuration est opérée à partir de 1999. Elle voit notamment l'entreprise passer d'une structure en directions très centralisées et ne permettant pas les logiques transversales à une organisation en 9 branches opérationnelles et financièrement indépendantes :

- 4 branches géographiques pour l'international
- 1 branche *développement* pour les nouveaux métiers du groupe
- *Dalkia* pour les services énergétiques
- 2 branches nationales comprenant les anciennes branches *Energie* et *EDF-GDF services*
- 1 nouvelle branche nationale qui a la responsabilité du métier de vente d'énergie : la branche *commerce*.

Parallèlement, la création de la branche commerce, donne l'impulsion d'une nouvelle culture du client, qui, s'appuyant sur de nouveaux enjeux managériaux, participe à la mise en place d'un vrai savoir-faire commercial :

- L'adoption du système du contrat par la direction commerciale nationale permet de faire descendre les recommandations vers ses unités commerciales régionales. On passe ainsi d'un modèle basé sur l'exécution simple à un modèle organisationnel basé sur la responsabilisation des unités.
- Au sein des structures commerciales, un management par objectif est mis en place, ce qui favorise l'émergence d'un métier commercial orienté vers le résultat et toujours plus à l'écoute du marché.
- Les modalités d'appréciation des performances deviennent plus transparentes grâce au développement d'objectifs quantitatifs clairs en plus des objectifs qualitatifs.
- La coopération et la prise d'initiatives collectives s'accroissent grâce au développement du travail en équipes locales semi-autonomes.
- Une marge de manœuvre suffisante est laissée aux commerciaux pour renforcer leur autonomie et leur pouvoir de décision.
- Au-delà du simple rôle de conseiller, le commercial doit défendre les intérêts de l'entreprise et son rôle de négociateur se développe.
- Le partage des savoirs et des expériences individuelles devient primordial. Les agents travaillent désormais en *open space* pour tirer profit des compétences de l'autre.
- Des jeux de rôle et des réunions mensuelles sont organisés de manière à profiter collectivement des problèmes que les commerciaux ont pu rencontrer individuellement.

- Contrôler et mesurer

Afin d'éviter tout dérapage dans le déroulement d'un projet, d'un chantier ou d'un *process*, évaluation et mesures sont de rigueur, sous réserve, bien sûr de définir les bons indicateurs. En particulier, il revient aux managers de mesurer en permanence l'adhésion des collaborateurs à la nouvelle stratégie d'orientation client.

En matière d'évaluation et de contrôle, les auteurs distinguent un contrôle *ex-ante* (recruter ceux qui sont les plus à même de satisfaire aux conditions imposées par le choix de l'orientation client, promouvoir aux postes les plus décisifs les hauts potentiels, etc.) et un contrôle *ex-post*, qui consiste en l'évaluation des collaborateurs.

Le contrôle *ex-post* (i.e. l'évaluation de la performance de ses collaborateurs) est probablement une des tâches les plus difficiles à laquelle sont confrontés les managers.

S. LaDuke propose plusieurs pistes permettant de dégager quelques bonnes pratiques en matière d'évaluation :

- Les objectifs, responsabilités ou compétences requises pour la tâche que l'on évalue doivent être clairement définis, et doivent être observables et mesurables. Ces critères forment alors un cadre de référence commun au manager et à l'employé.
- Il est nécessaire que le manager fasse attention au degré d'amitié qui le lie à ses équipes. Être trop proche d'un collaborateur risque de nuire à son objectivité et peut entraîner des comportements de favoritismes.
- L'utilisation de mots justes pour décrire les forces ou les faiblesses d'un employé est très importante, car elle lui permet de bien comprendre le jugement du manager. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'on aborde les points faibles de ses collaborateurs.
- Les problèmes doivent être abordés au moment où ils apparaissent. Un employé qui entendra parler de ses forces ou de ses faiblesses pour la première fois lors d'une évaluation a toutes les chances d'être déstabilisé.
- L'évaluation doit se baser sur des éléments concrets. Il est donc indispensable de noter au fur et à mesure les succès et les erreurs de ses collaborateurs.
- Les équipes doivent être impliquées dans leur propre évaluation. Cela nécessite qu'elles aient connaissance des outils d'évaluation utilisés et qu'elles sachent à quel moment le bilan avec le manager aura lieu.
- Le manager doit mettre en place avec ses collaborateurs le plan d'action qui leur permettra à chacun de surmonter leurs faiblesses. Quel que soit ce plan, il requiert une certaine implication de la part du manager.
- Les objectifs de ce plan doivent faire l'objet d'un suivi car une bonne évaluation ne peut se faire que sur le long terme.
- Le manager doit être en étroite relation avec le département des ressources humaines, qui dispose des compétences et des responsabilités organisationnelles permettant l'exécution du plan notamment grâce aux formations.

 <p> Université Du Service Unité SHS Pôle R&D </p>	<p style="text-align: center;"> <i>Annexe 4 : L'identité des cadres</i> <i>SNCF en question – Résumé du</i> <i>mémoire de DEA d'Analie Hughes</i> <i>(septembre 2005)</i> </p>
--	---

- Cette étude est basée sur l'analyse d'entretiens semi-directifs menés auprès de 26 cadres de l'Infra et de VFE, travaillant en direction centrale, en direction régionale ou en établissement (hors DPX et fonctions transverses). Parmi eux, 10 sont issus de la promotion interne et 16 du cursus Jeune Cadre. Enfin, 3 sont des cadres dirigeants, 11 cadres supérieurs, et 12 de qualification F, G ou H.
- La notion d'identité est ici entendue comme « une marque d'appartenance à un collectif, un groupe ou une catégorie qui permet aux individus d'être identifiés par les autres mais aussi de s'identifier eux-mêmes face aux autres » (Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1991)
- L'étude rappelle le contexte général marqué à la fois par la banalisation du statut de cadre en général, et par les bouleversements au sein de la SNCF affectant directement ses cadres : démarche de rénovation managériale, passage de la culture des moyens à la culture des résultats, ou autrement dit d'une culture technique à une culture client, d'une demande d'obéissance à une demande d'innovation, réorganisations profondes avec la mise en place du pilotage par activités, puis par branches.

1/ L'identité commune, stable et « traditionnelle » des cadres SNCF

Les cadres, quels que soient leur parcours, leur âge, leur position ou leur métier, s'accordent sur plusieurs points marquant l'appartenance au collège cadre. Dans leur représentation, le fait d'être cadre à la SNCF renvoie à :

- La notion d'**encadrement**, même si nombre de cadres n'encadrent concrètement personne.
- La **responsabilité**, particulièrement économique, même si la diffusion progressive de la culture de résultat tend à faire peser la responsabilité sur tous les échelons.
- L'**autonomie**, au sens de « capacité à s'organiser seul dans son travail » (et non pas au sens de « disposer d'un espace d'action étendu sur lequel on serait responsabilisé »). C'est l'autonomie vue comme une capacité, une compétence que les cadres se doivent de posséder, et non pas comme une caractéristique inhérente aux postes qu'ils occupent.
- L'**investissement** dans le travail, notamment à travers le temps qu'on y consacre

- Le rôle de **porteur des politiques** de l'entreprise.

Cependant, l'appartenance au collège cadre (F, G, H) n'est pas associée par les intéressés à une valeur symbolique forte, y compris pour ceux qui ont acquis ce statut via la promotion interne. De fait, beaucoup d'attributs sont communs aux cadres et à la haute maîtrise (EIA et GIR pour tous les DPX, carte de circulation de couleur rouge dès le niveau E2...)

Dès lors, si le basculement dans la catégorie cadre est vécue par l'individu comme une reconnaissance de son parcours individuel au travail (ou de ses études pour les Jeunes Cadres), elle ne signifie pas pour autant l'accès à une nouvelle catégorie d'appartenance en terme de rapport aux autres.

Le véritable clivage intervient à l'échelon **cadre supérieur**, qui représente le passage dans « un autre monde » : une élite, en contact direct avec la sphère dirigeante et donc susceptible d'influer sur les décisions, jouissant d'un fort prestige, bénéficiant d'attributs spécifiques (règles propres de progression salariale et d'avancement de carrière, carte de circulation verte, journée d'intronisation pour les nouvellement promus qui rencontrent à cette occasion de hauts dirigeants de l'entreprise...).

2/ Au sein des cadres objets de l'étude, trois formes identitaires différentes :

Au-delà de la vision commune du cadre SNCF détaillée au premier paragraphe, les cadres peuvent être différenciés selon trois formes identitaires distinctes : le « technicien cadre », le « cheminot cadre » et le « nouveau cadre ».

- Le « **technicien cadre** » est issu de la promotion interne. Pas ou peu diplômé (CAP, BEP), il évolue sur des métiers techniques et jouit d'une certaine ancienneté. Il a conquis ses galons via des postes opérationnels et a peu connu la mobilité, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique. Son accession au statut cadre représente la reconnaissance professionnelle de son expertise et de son expérience. Mais ce faisant il n'intègre pas un nouveau groupe de pairs (les autres cadres) : il est simplement reconnu comme excellent dans son métier. Sa légitimité passe par son expertise technique, et « la belle ouvrage » est au fondement de son identité. Sa sphère d'appartenance est double : il appartient à son métier, vécu comme une famille, et à la SNCF. Son sentiment d'appartenance à la SNCF repose sur des valeurs partagées, principalement l'amour du beau travail, la fierté de la performance technique et la valeur du service, mais aussi sur un sentiment de reconnaissance envers son entreprise pour la carrière qu'elle lui a permis de faire.
- Le « **cheminot cadre** » est issu soit de la promotion interne, soit du cursus jeune cadre. Il a une certaine ancienneté, exerce dans des filières tant techniques que commerciales, et occupe une place relativement élevée dans la hiérarchie. C'est ce type de cadre qui est animé par le plus fort esprit maison. Il est fondé sur la reconnaissance pour ceux issus de la promotion interne, qui ont connu une carrière parfois inespérée, et dont l'appartenance métier d'origine s'est estompée au fil de leurs pérégrinations fonctionnelles et géographiques. Pour ceux issus du cursus JC, le sentiment d'appartenance à la SNCF se construit sur l'attachement aux valeurs de

l'entreprise et à ses produits (service public, amour du train). L'appartenance à la famille SNCF prime alors sur les autres sphères possibles d'identification : on est tous cheminots, bien avant d'être cadre ou maîtrise. Le « cheminot cadre » se caractérise par un fort investissement au travail. Il se sent responsable des progrès de l'entreprise. Il accède à la reconnaissance d'abord par son appartenance à l'entreprise, ensuite par la réalisation de projets collectifs qui sont aussi l'occasion d'être reconnu comme être singulier.

- Le « **nouveau cadre** » a pour l'essentiel moins de 40 ans, exerce dans des fonctions techniques ou commerciales, et n'est représenté que chez les JC, par construction diplômés (Bac + 5, école d'ingénieurs ou de commerce) et ayant bénéficié d'un cursus spécifique. Cette forme identitaire repose sur un rapport instrumental à l'entreprise, basé sur un contrat implicite : forte implication au travail, intériorisation des finalités de l'entreprise, respect des règles internes, en échange d'un parcours professionnel valorisant aux yeux de l'interne et de l'externe. L'identité ne se construit pas par l'appartenance (à une entreprise, à un métier), mais par la trajectoire. La reconnaissance passe alors principalement par la rapidité d'évolution dans la carrière et dans la grille de rémunération. Ils n'entrent pas à la SNCF pour la sécurité de l'emploi, la passion du service public ou l'amour du train, mais parce qu'elle offre des emplois variés, des possibilités de carrière nombreuses, et confie rapidement des responsabilités. Eux sont cadres avant d'être cheminots. Ils s'investissent dans l'entreprise, mais cet investissement est a priori limité dans le temps, et dépend de l'intérêt des postes et de l'évolution du salaire. C'est le modèle du cadre nomade, acteur de sa carrière, engrangeant les expériences multiples, vivant selon le principe du donnant-donnant, même si un certain attachement affectif pour l'entreprise se fait jour.

La SNCF continue d'honorer sa part du contrat implicite qui liait traditionnellement les cadres à leur entreprise et fondait une relation de confiance et de loyauté : elle offre toujours la sécurité de l'emploi et une carrière à vie. Mais cette offre ne répond pas forcément à la demande des « nouveaux cadres », qui peuvent ressentir malaise et frustration sur leur rémunération et leur déroulement de carrière. Les discours à l'embauche peuvent se révéler pour une partie d'entre eux des surpromesses (« vous êtes tous destinés à devenir cadres sup, voire cadres dirigeants »), et le cursus jeune cadre laisse place au bout de quatre ans à un déroulement traditionnel, beaucoup plus lent et aléatoire. Quant au salaire, il est souvent inférieur, pour un temps de travail et des responsabilités supérieurs, à ce que connaissent dans le privé leurs camarades de promotion.

3/ L'identité des cadres face aux demandes de l'entreprise

Notamment à travers sa rénovation managériale, la SNCF privilégie aujourd'hui le modèle du **cadre manager**, qu'elle valorise, tandis que l'étoile du cadre ingénieur pâlit. La légitimité du cadre manager, salarié compétent, adaptable, mobile et polyvalent, tient plus à ses compétences relationnelles qu'à ses compétences techniques. Il est animateur plutôt que chef. Il doit savoir agir dans le mouvant et l'incertain. Le manager est mandant vis-à-vis de ses subordonnés (il est là pour « faire faire »), et mandataire de l'entreprise, dont il doit relayer et mettre en œuvre les politiques. Il doit non seulement adhérer au changement, mais en être un acteur et y entraîner ses équipes. Il doit être un relais dans

les deux sens entre son équipe et la direction de l'entreprise, participer grâce à son esprit critique au progrès continu.

Cette nouvelle représentation du cadre que propose la SNCF converge globalement avec l'idée que les cadres eux-mêmes s'en font, eux pour qui le management est le propre du métier de cadre, ou au moins une compétence indispensable. Ce modèle du cadre manager est donc pour l'essentiel bien intériorisé par les intéressés, grâce notamment aux outils managériaux mis en place qui « obligent » à manager (EIA, GIR ou GEXCI, démarches métier, projets d'établissement), à l'importance donnée à la validation du potentiel managérial, à la valorisation des postes de managers opérationnels, aux discours sur le sujet, l'ensemble valant reconnaissance institutionnelle du nouveau modèle.

Toutefois, même si les cadres estiment que la SNCF a beaucoup progressé en matière de management, dans la pratique existent de nombreux comportements non conformes aux attentes de l'entreprise, d'entorses à l'esprit des outils managériaux (GIR lissée, EIA purement formels, directions centrales où les valeurs de la charte du management comme l'exemplarité ou le développement des collaborateurs peuvent être bafouées...).

Ces comportements sont « déviants » au regard des exigences de l'entreprise comme des exigences des cadres, qui sont eux-mêmes des « managés ». Ils peuvent se propager par mimétisme : quand ce sont des cadres sup ou dirigeants, donc référents, qui dérogent impunément aux principes explicitement affichés, les cadres intermédiaires sont conduits à s'interroger sur la validité des dits principes « dans la vraie vie ».

Il apparaît surtout que les nouvelles pratiques prônées, les nouvelles valeurs promues, sont en réalité **destabilisantes, insécurisantes**, même si on y adhère intellectuellement. Le « je suis cadre, donc je suis chef, donc je suis respecté » ne fonctionne plus.

Cela ne gêne pas beaucoup le « nouveau cadre », qui n'a jamais eu ce type de référence. Mais pour le « cheminot cadre », chez qui le collectif est une valeur d'appartenance fondamentale, les pratiques d'individualisation (GEXCI ou autre) par exemple représentent une remise en cause identitaire. Quant au « technicien cadre », qui a toujours évolué dans un univers où le cadre est celui qui sait, et où le travail consiste à produire quelque chose de tangible, il doit pour s'adapter au nouveau modèle opérer une sérieuse conversion identitaire. Et ce d'autant qu'il est soumis au feu croisé de deux légitimités : ses subordonnés le jugent sur son excellence technique, quand ses supérieurs le jugent sur ses comportements managériaux. Une solution pour lui est de se construire une identité de synthèse, en complétant son rôle d'une dimension de formateur. En devenant passeur de connaissances techniques, ce nouveau « **manager technicien** » peut manager sans renoncer à son appartenance métier. Mais tous en ont-ils la capacité ou l'envie ?

4/ Difficile d'être acteur et relais du changement, même si on est d'accord pour l'être

Le mandat confié aux cadres, de qui l'on exige d'être porteurs mais aussi acteurs du changement, est bien intégré dans les représentations. Les cadres soulignent que l'une de leurs missions est d'être porteur de la politique de l'entreprise et même -- particulièrement chez les « cheminots cadres » et les « nouveaux cadres » - de participer à leur niveau à l'élaboration de cette politique, d'être moteurs du changement en se montrant critiques et innovants. Globalement, ils comprennent la nécessité des nouvelles orientations et y adhèrent, au nom de la pérennité d'une entreprise à laquelle ils sont attachés. De plus le statut, protecteur, favorise cette adhésion des cadres au changement, puisque personne n'y voit son emploi menacé.

Pour autant, l'accélération du rythme des changements, qu'ils portent sur les orientations ou sur les organisations, rend difficile de s'en faire les acteurs.

De surcroît, le fonctionnement de la SNCF reste très centralisé, avec une circulation descendante et unilatérale des nouvelles orientations, qui leur laisse peu de prise réelle sur la stratégie et peu de canaux pour faire remonter leurs remarques.

Enfin, la complexité du fonctionnement matriciel les laisse confrontés à des orientations qui peuvent, selon qu'elles émanent de la direction nationale, des branches, des activités et domaines ou de la région, se contredire, ou simplement former un magma d'où la cohérence et les priorités ne sautent pas aux yeux.

L'ampleur des changements perturbe particulièrement les « cheminots cadres », dont l'une des sources de légitimité était leur connaissance parfaite des rouages de la maison.

Au total, il apparaît que si les opinions convergent vers le nouveau modèle du cadre manager, sa mise en pratique crée des tensions identitaires particulièrement chez les « techniciens cadres » et les « cheminots cadres ». Quant au « nouveau cadre », s'il lui est moins difficile de se conformer au modèle, en revanche la forme de reconnaissance que lui offre l'entreprise ne semble pas le satisfaire pleinement. Enfin, le rôle de management que la SNCF assigne à ses cadres n'est pas toujours favorisé, en pratique, par les modes de fonctionnement de l'entreprise elle-même.

5/ Propositions et pistes d'action

- Les critères de jugement contribuant lourdement à structurer les pratiques, il conviendrait de se pencher sur l'évaluation du manager par son supérieur (détection des mauvaises pratiques, objectivation des critères), et pourquoi pas de s'inspirer des évaluations à 360° ou du principe des avis croisés.

- Leur comportement pouvant se propager par mimétisme, et tendant par ailleurs à montrer que les bonnes pratiques managériales ne sont pas aussi importantes que cela aux yeux de tout le monde, il pourrait être utile de mener des actions pour améliorer les pratiques de management dans les directions centrales.
- Les cadres semblant souhaiter un meilleur accompagnement, l'entreprise pourrait favoriser le développement de réseaux transverses, sortes de « communautés de pratiques de management », servant de base au partage d'expérience.
- Des retours d'expérience entre différentes « promotions » de cadres, par exemple entre élèves de l'école des DET et jeunes DET ayant un ou deux ans d'expérience dans le poste, pourraient s'avérer féconds.
- Pour prendre en compte les enjeux identitaires du « technicien cadre », l'entreprise pourrait valider l'identité de synthèse « manager technicien », en s'appuyant sur sa pertinence en matière de transfert des compétences, et lui conférer une reconnaissance institutionnelle.
- Pour les « techniciens cadres » incapables de se muer en « managers techniciens », proposer des mesures d'accompagnement (formation, réorientation vers des postes de spécialistes...)
- Pour prendre en compte les pertes de repères des « cheminots cadres » et les aider à mener le changement, organiser des séminaires de « formation-action » favorisant une connaissance plus fine des nouvelles organisations et des orientations de l'entreprise, mettre en place des dispositifs pour faire « remonter » les critiques, et mieux gérer les interfaces au sein de l'entreprise pour éviter les orientations contradictoires.
- Face aux attentes des « nouveaux cadres », éviter les « surpromesses » à l'embauche, expliquer les règles du déroulement de carrière qu'ils connaîtront en sortant du cursus JC, favoriser des carrières nomades au sein de l'entreprise et du groupe, étendre la part variable à la qualif H, augmenter la GIR tout en la combinant avec une reconnaissance pécuniaire plus collective, accentuer la reconnaissance symbolique (marques d'attention, intégration dans des équipes projet...)
- Au total, réfléchir à une meilleure prise en compte de la diversité des identités concrètes des cadres : carrières experts, managers, fonctionnels ou autres, combinaison de différents modes de reconnaissance

Liste des annexes

<i>Annexe 1 Analyse lexicale se rapportant à la culture cheminote</i>	375
<i>Annexe 2 Analyse des groupes miroirs se rapportant à la culture cheminote</i>	387
<i>Annexe 3 Le management fer de lance d'une SNCF orientée client</i>	392
<i>Annexe 4 L'identité des cadres SNCF en question</i>	401

Liste des tableaux

<i>Tableau 1-Les principes positivistes vs constructivistes [David, 1999] -----</i>	133
<i>Tableau 2-Les dimensions de la régulation et du changement radical – -----</i>	141
<i>Tableau 3-Hypothèses et exemples associés à l'utilisation des études de cas [Wacheux, 1996, p. 92]-----</i>	159
<i>Tableau 4-Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche, Hlady-Rispal [2002]-----</i>	164
<i>Tableau 5-Caractéristiques des personnes interviewées -----</i>	166
<i>Tableau 6-L'échantillon réel des personnes interviewées -----</i>	178

Liste des figures

<i>Figure 1-Design de notre recherche</i> -----	10
<i>Figure 2-Emergence et détermination d'une sensibilité</i> -----	12
<i>Figure 3-Biais cognitifs Consultant/Manager/Collaborateur</i> -----	14
<i>Figure 4-Les schèmes d'analyse de la nature des sciences sociales</i> -----	16
<i>Figure 5-Les quatre paradigmes de l'analyse des théories sociales [Burrell & Morgan, 1979, p. 20]</i> -----	18
<i>Figure 6-Une typologie des concepts de la culture - adaptée d'Abravanel & al. [1983]</i> -----	26
<i>Figure 7-Rapports entre culture et management</i> -----	32
<i>Figure 8-La spirale de la culture située</i> -----	62
<i>Figure 9-Conception dynamique de la compétence - adaptée de [Coulet, 2011]</i> -----	71
<i>Figure 10-Métaphores du paradigme dominant en sciences des organisations [Burrell & Morgan, 1979 ; Morgan, 1999]</i> -----	84
<i>Figure 11-Architecture de la compétence</i> -----	104
<i>Figure 12-Positionnement par rapport aux sciences sociales</i> -----	138
<i>Figure 13-Positionnement de la recherche par rapport à la nature de la société</i> -----	147
<i>Figure 14-La démarche dialectique [Guibert & Jumel, 1997]</i> -----	154
<i>Figure 15-Exemple de canevas pour cartographie de processus OnMap</i> -----	169
<i>Figure 16-Posture paradigmatique de la recherche</i> -----	191
<i>Figure 17-Les compétences orientées situation</i> -----	263
<i>Figure 18-Dialectique « culture-compétence » dans la relation de service</i> -----	335
<i>Figure 19-Le cercle vertueux de l'interaction « culture-compétence »</i> -----	344

Liste des abréviations

Abréviation	Expression complète
ACC	<i>Agent en contact avec la Clientèle</i>
ADC	<i>Agent De Conduite</i>
ADE	<i>Agent D'Escale</i>
ADT	<i>Agent De la Traction</i>
ASCT	<i>Agent du Service Commercial des Trains</i>
BRF	<i>Bureau Régional de Fret</i>
CEV	<i>Conseiller En Voyages</i>
CUP	<i>Chef d'Unité de Production</i>
DCM	<i>Diagnostic des Compétences Managériales</i>
DPX	<i>Dirigeant de proximité</i>
DU	<i>Dirigeant d'Unité</i>
PANG	<i>Point d'Arrêt Non Géré</i>
RET	<i>Responsable d'Equipe Train</i>
RFF	<i>Réseau Ferré Français</i>
SAT	<i>Service Accueil Train</i>
SNCF	<i>Société Nationale des Chemins de fer Français</i>
TER	<i>Trains Express Régionaux</i>
UO	<i>Unité Opérationnelle</i>

Index

A

action située, 48, 71, 73, 286
 Anscombe, 98, 352
 architecture de la compétence, 5, 64, 65, 83, 94, 104,
 108, 334, 339, 341
 Argyris, 29, 352
 attribution causale, 12, 101
 Avenier, 131, 135, 136, 353

B

Baumard, 12, 98, 137, 353, 354
 Bellier, 91, 94, 354
 Berger, 135, 354
 Bergson, 95, 119, 120, 121, 354
 Bertalanffy, 142, 354
 Blumer, 11, 47, 146, 354
 Boudon, 11, 129, 144, 156, 187, 355
 Bourdieu, 12, 51, 52, 88, 105, 114, 355, 370
 Bournois, 160, 355
 Bouvier, 355
 Boyatzis, 67, 355
 Brabet, 158, 355
 Brown, 11, 20, 28, 75, 83, 99, 100, 355, 356, 357, 370,
 395
 Burrell, 15, 16, 116, 127, 136, 148, 191, 356

C

catégorisation sociale, 12, 89, 90
 Cazals-Ferré, 60, 356
 Chanal, 134, 356
 Chanlat, 59, 353
 Charreire, 113, 135, 148, 356, 362
 Chomsky, 68, 105, 357
 Clot, 238, 239, 242, 243, 244, 256, 357
 cognition située, 11, 75, 81, 353, 370
 cohésion, 12, 33, 44, 57, 58, 62, 85, 140, 141, 340
 compétence distribuée, VII, 11, 41, 48, 49, 62, 81, 108,
 256, 258, 317
 Compétence distribuée, 41
 conformisme, 12, 58, 59, 61, 62, 340

constructivisme, 15, 113, 131, 135, 148, 152, 155, 356,
 373
 contextualisme, 11
 Coulet, 66, 357
 criticisme, 111, 115, 124, 126, 131
 Crozier, 171, 334, 357
 culture *située*, VIII, IX, 23, 43, 49, 52, 62, 89, 108, 109,
 256, 340
 Cuvillier, 97, 98, 119, 128, 129, 138, 139, 357

D

Dalton, 20, 53, 54, 56, 358
 David, 126, 148, 357, 358, 362
 De Montmollin, 69, 75, 79, 80, 105, 262
 Defélix, 105, 358
 Dejoux, 105, 358
 Désautels, 135, 152, 358
 Descartes, 96, 117, 149, 358
 Deschamps, 101, 103, 354, 358
déterminisme, 86, 87, 111, 127, 128, 129, 130, 140, 142,
 361
 déviationnisme, 12, 58, 59, 61, 62, 340
 dialectique culture-compétence, VIII, IX, 10, 20, 108,
 109, 157, 158, 192, 193, 197, 338
 Doise, 59, 359
 Drucker, 3, 359
 Dubar, 85, 359, 402
 Dujarier, 260, 359
 Dupuy, 11, 143, 144, 145, 359
 Durkheim, 57, 128, 139, 140, 143, 145, 359

E

empirisme, 117, 118, 123, 361
 ethnométhodologie, 9, 10, 12, 46, 47, 49, 163, 184, 185,
 186, 188, 192, 339, 357, 360

F

Falzon, 4, 359
 Festinger, 12, 57, 359
 Flavell, 11, 100, 360
focus group, 192, 343

G

Garfinkel, 12, 47, 50, 184, 185, 186, 305, 360
 Geertz, 17, 31, 148, 360, 364
 Giddens, 11, 50, 69, 134, 148, 360
 Giordano, 5, 360
 Girin, 11, 77, 112, 186, 261, 360
 Glasersfeld, 15, 135, 156, 360
 Goffman, 4, 11, 46, 47, 78, 145, 286, 287, 360, 361
 Goodenough, 29, 361
 groupes miroirs, IX, 183, 184, 194, 197, 258, 307, 308, 316, 334, 339, 388, 390

H

Hatchuel, 13, 345, 358, 361, 362
 Hedberg, 29, 362
 Heider, 12, 101, 102, 362
 Hlady-Rispal, 159, 162, 163, 362
 Huault, 113, 135, 148, 356, 362
 Huberman, 135, 137, 158, 162, 165, 366
 Hutchins, 11, 74, 363

I

idéalisme, 36, 38, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123
 individualisme méthodologique, 11, 143, 144, 145, 359, 366
 interactionnisme symbolique, 11, 31, 46, 145, 146, 147, 366
intuition, 48, 53, 95, 96, 97, 98, 99, 106, 120, 121, 122, 341, 358, 359
 Iribarne, 68, 69, 240, 363

J

Jonnaert, 11, 65, 75, 105, 242, 261, 262, 363, 366
 Journée, 11, 75, 77, 78, 363

K

Kant, 95, 114, 119, 125, 126, 127, 363
 Kelley, 12, 57, 103, 364
 Klarsfeld, 68, 70, 364
 Koenig, 132, 148, 362, 364
 Kuhn, 83, 364

L

Laplantine, 87, 364
 Larochelle, 135, 152, 358
 Lave, 20, 73, 364
 Lawrence, 28, 128, 364

Le Moigne, 15, 133, 134, 135, 142, 143, 153, 155, 187, 188, 364, 365

Leca, 17, 364

Leontiev, 11, 81, 92, 365

Leplat, 11, 69, 75, 79, 80, 91, 105, 256, 262, 357, 365, 367

Lesourne, 143, 365

Letor, 105, 365

Lévi-Strauss, 30, 365

Lichtenberger, 92, 365

Lieberman, 365

Locke, 117, 365

Lorsch, 128, 364

Luckmann, 354

M

Maisonneuve, 12, 58, 59, 60, 85, 365

Malglaive, 69, 365

Malinowski, 27, 44, 365

Marbach, 70, 365

Marco, IV, 25, 366

Martinet, 15, 118, 134, 154, 356, 366

Masciotra, 11, 21, 82, 366

Mauss, 184, 366

Mbengue, 114, 128, 366

McClelland, 67, 68, 366

Mead, 31, 87, 146, 366

Meirieu, 105, 366

métacognition, 11, 20, 99, 100, 106, 341, 360

métacompétence, 98, 99, 108, 341

métaphore, 21, 34, 57, 83, 84, 85, 237, 341

Midler, 160, 366

Miles, 135, 137, 158, 162, 165, 291, 366

Mills, 11, 71, 366

Milly, 144, 366

Mintzberg, 85, 128, 366

modèle de l'implicite, 107, 341, 351

modèle organisationnel, 3, 4, 10, 21, 107, 108, 339, 341, 342, 351, 368, 400

Montmollin, 69, 315, 365, 366, 367

Morgan, 15, 16, 20, 21, 83, 85, 116, 128, 130, 136, 140, 148, 191, 237, 356, 367

Morin, 15, 140, 142, 157, 352, 365, 367

Moscovici, 12, 51, 61, 85, 367

Mucchielli, 155, 367

N

Nelson, 100, 367

Newell, 91, 367

Nomia, IV, 168, 170

Nonaka, 20, 56, 367

norme, 60, 61, 85, 359

O

objectivisme, 114, 115, 127
 OnMap, 168, 169
 ontologie, 15, 16, 113, 116, 126, 371

P

paradigme interprétatif, 16, 17, 111, 148, 191
 Parsons, 3, 20, 27, 31, 88, 364, 368, 371
 Passy, 342, 368
 Pastré, 11, 79, 92, 93, 94, 105, 263, 368, 371
 Pea, 82, 368
 Perrenoud, 99, 368
 Perret, 116, 135, 368
 Pesqueux, IV, 10, 13, 42, 53, 54, 59, 107, 118, 317, 353, 366, 368, 370
 Pettigrew, 11, 76, 369
 Piaget, 3, 15, 61, 69, 77, 133, 134, 135, 152, 187, 369
 Polanyi, 3, 20, 369
 Popper, 129, 144, 152, 369
 positivisme, 113, 131, 148

R

rationalisme critique, 123, 130
 Raulet-Croset, 11, 75, 77, 78, 363
 réalisme, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 362
 réflexivité, 11, 40, 41, 49, 50, 62, 88, 123, 184, 185, 340, 341
 relation de service, 5, 6, 169, 170, 188, 193, 246, 260, 261, 263, 264, 265, 272, 273, 276, 279, 284, 286, 288, 296, 304, 335, 338
 représentations mentales, 12, 49, 50
 Reynaud, 20, 53, 55, 56, 68, 88, 360, 370
 Rogalski, 11, 93, 370

S

Sackmann, 371

Sainsaulieu, 35, 371
 Samurçay, 11, 92, 371
 Schein, 38, 41, 42, 62, 85, 371
 schème, 11, 91, 92, 93, 94, 99, 124, 341, 373
 Schön, 3, 20, 29, 352, 371
 Schutz, 371
 Séville, 116, 135, 368
 Silverman, 3, 20, 158, 371
 spirale de la culture, 62, 108, 339, 340
 subjectivisme, 114, 127
 Suchman, 11, 71, 72, 286, 372

T

Tajfel, 12, 90, 372
 Takeuchi, 20, 56, 367
 théorie de l'activité, 11, 91, 92
 Thévenet, 20, 24, 33, 38, 85, 247, 255, 372
 Thiétart, 15, 153, 157, 158, 354, 368, 370, 372
 Touraine, 88, 372
 Tsoukas, 3, 20, 372

U

Université du service, 169

V

Vergnaud, 11, 92, 93, 94, 316, 373
 Vygotski, 373

W

Weick, 88, 112, 134, 350, 358, 373

Z

Zarifian, 336, 374

Table des matières

CAVEAT	II
<i>REMERCEMENTS</i>	IV
RESUME DE LA THESE	VII
SOMMAIRE	VIII
<hr/>	
<i>AVANT-PROPOS</i>	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE	3
<hr/>	
1. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	4
1.1. Objet de la recherche	4
1.2. Les questions de la recherche	5
1.3. L'hypothèse principale de la recherche	5
1.4. L'opportunité de la recherche et l'originalité de l'approche du sujet	6
2. DEMARCHE DE LA RECHERCHE	6
2.1. La phase pré-analytique (VIS)	7
2.1.1. 1 ^{ère} étape : Identification du thème de recherche	7
2.1.2. 2 ^{ème} étape : Revue de la littérature	7
2.1.3. 3 ^{ème} étape : Définition de la problématique	9
2.1.4. 4 ^{ème} étape : Design de la recherche	9
2.2. La phase analytique (AMOR)	11
2.2.1. Positionnement théorique de la recherche	11
2.2.2. Notre sensibilité épistémologique ex ante	12
2.2.3. Positionnement épistémologique : adoption de la typologie de Burrell et Morgan	15
2.2.4. Le dispositif de la recherche	18
3.4. La phase post-analytique (IMPETUS)	18
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE D'ANALYSE DE LA DIALECTIQUE « CULTURE- COMPETENCE »	20
<hr/>	
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	20
CHAPITRE 1 - DIALECTIQUE « CULTURE-COMPETENCE » : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE REVISITEE DANS UNE PERSPECTIVE COGNITIVISTE ET SITUEE	23
<hr/>	
CANEVAS DU CHAPITRE 1	23

INTRODUCTION	24
SECTION 1 : ETAT DE L'ART SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	25
1. APPROCHE THEORIQUE DU CONCEPT DE LA CULTURE	25
1.1. La culture organisationnelle comme faisant partie du système socioculturel	27
1.1.1. L'école fonctionnaliste de Malinowski	27
1.1.2. L'école fonctionnaliste-structuraliste	28
1.1.3. L'école écologique-adaptationniste	28
1.1.4. L'école historique-diffusionniste	28
1.2. La culture organisationnelle en tant que systèmes d'idées	29
1.2.1. L'école cognitive	29
1.2.2. L'école structuraliste	30
1.2.3. La structure d'équivalence mutuelle	31
1.2.4. L'école symbolique	31
2. CULTURE D'ENTREPRISE ET MANAGEMENT	32
2.1. Approche stratégique des rapports entre culture et management	32
2.2. Approche tactique des rapports entre culture et management	34
3. VERS UNE REDEFINITION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	35
3.1. Une multitude de définitions suscitant de nombreuses confusions et quelques points de rapprochement	35
3.2. Quels éléments retenir pour cerner une définition ?	38
SECTION 2 : TRAÇAGE D'UN CONTOUR CONCEPTUEL D'ANALYSE DE LA CULTURE SITUEE	43
1. FONDEMENTS DE NOTRE APPROCHE SITUATIONNELLE	43
1.1. Le concept de la culture entre la subjectivité de l'observateur et de l'objectivité de la réalité	43
1.2. La situation notion phare de notre approche	45
1.3. La compétence distribuée facteur d'émergence de la culture située	49
1.3.1. La réflexivité, point focal de la compétence distribuée	49
1.3.2. La représentation, modèle opératoire de l'approche subjectiviste de la culture	50
2. LA « SPIRALE » DE LA CULTURE <i>SITUEE</i>	52
2.1. Présentation des travaux de Dalton et de Reynaud	53
2.2. L'inspiration des travaux de Nonaka et Takeuchi	56
2.3. Culture et cohésion sociale	57
2.3.1. Conformisme versus déviationnisme	58
2.3.2. La normalisation	60
CONCLUSION	62
CHAPITRE 2 - DIALECTIQUE « CULTURE-COMPETENCE » : UNE APPROCHE COGNITIVE ET SITUEE DE LA COMPETENCE	64
<hr/>	
CANEVAS DU CHAPITRE 2	64
INTRODUCTION	65
SECTION 1 : ESQUISSE D'UNE VISEE SITUATIONNELLE DE LA COMPETENCE	66
1. UNE NOTION POLYSEMIQUE DIFFICILE A DEFINIR	66
1.1. Conception statique de la compétence : compétence et performance	66
1.2. La conception dynamique de la compétence	68
2. CADRE CONCEPTUEL D'UNE APPROCHE SITUATIONNELLE DE LA COMPETENCE	71

2.1. L'action située comme fondement théorique de notre recherche	71
2.2. Le caractère contextualisé et ancré des compétences	75
3. POUR UNE CONCEPTION PIAGETIENNE DE LA COMPETENCE	77
3.1. La situation comme unité d'analyse cohérente et porteuse de sens	77
3.2. De la compétence située ...	79
3.3. ... A la compétence distribuée	81
SECTION 2 : ESQUISSE D'UNE VISEE COGNITIVISTE DE LA COMPETENCE	82
1. LA CULTURE : SOCLE DE L'ARCHITECTURE DE LA COMPETENCE	83
1.1. L'adoption de la métaphore de la culture	83
1.2. Sophisme du déterminisme culturel	86
1.3. La catégorisation sociale et le TIS	89
2. CADRE CONCEPTUEL D'UNE APPROCHE COGNITIVISTE DE LA COMPETENCE	91
2.1. La théorie de l'activité comme fondement de notre approche cognitive	91
2.2. Le concept de schème comme élément central de notre approche cognitive	93
3. CONFIGURATION DE L'ARCHITECTURE DE LA COMPETENCE	94
3.1. De l'intuition...	95
3.2. ... A la métacompétence ...	98
3.3. La place de l'attribution causale dans le processus réflexif	101
CONCLUSION : REDEFINITION DE LA COMPETENCE	105
<u>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : POUR UN MODELE ORGANISATIONNEL EN « CULTURE-COMPETENCE »</u>	107
<u>DEUXIEME PARTIE : LE CADRE EPISTEMIQUE D'ANALYSE DE LA DIALECTIQUE « CULTURE-COMPETENCE »</u>	109
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	109
<u>CHAPITRE 3 - LE SUBSTRAT EPISTEMOLOGIQUE DE LA DEMARCHE D'ANALYSE</u>	111
CANEVAS DU CHAPITRE 3	111
INTRODUCTION	112
SECTION 1 : ELEMENTS DE REPONSE A LA PROBLEMATIQUE METAPHYSIQUE ET A LA CRITIQUE DE LA CONNAISSANCE	113
1. LE RAPPORT DU CHERCHEUR AVEC SON OBJET DE RECHERCHE	113
2. QUELLE REPONSE A LA QUESTION ONTOLOGIQUE ?	115
2.1. De l'opposition réalisme – idéalisme ...	117
2.2. ... à l'intuitionnisme bergsonien	119
2.3. Esquisse d'un rapprochement	122
2.4. Du réalisme critique	123
2.5. Pour une solution rationnelle : le rationalisme critique	123
3. LE CRITICISME KANTIEN ET LA VALEUR DE LA CONNAISSANCE	124
3.1. Dogmatisme <i>versus</i> scepticisme	125
3.2. Le relativisme critique	125

4. L'ACTION ET L'ACTEUR ENTRE DETERMINISME ET VOLONTARISME	127
SECTION 2 : POSTURE PARADIGMATIQUE DE LA RECHERCHE	130
1. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE PAR RAPPORT A LA NATURE DES SCIENCES SOCIALES	130
1.1. Pour une posture constructiviste sociale	131
1.2. Le dilemme Méthodologique : entre idiographie et nomothétie	136
2. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE PAR RAPPORT A LA NATURE DE LA SOCIETE	138
2.1. Réductionnisme vs complexité	142
2.2. Comprendre les actions de l'organisation par l'individualisme méthodologique complexe	143
2.3. Interpréter les actions individuelles et organisationnelles par l'interactionnisme symbolique	145
CONCLUSION : POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE INTERPRETATIF	148
CHAPITRE 4 - LA DEMARCHE EMPIRIQUE DU PROJET, SES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES ET STRATEGIE D'ACCES AU REEL	150
<hr/>	
CANEVAS DU CHAPITRE 4	150
INTRODUCTION	151
SECTION 1 : LES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES DE LA POSTURE CONSTRUCTIVISTE DANS LA DEMARCHE DU PROJET	152
1. EXPLICITATION DE LA DEMARCHE DU PROJET	152
1.1. Une démarche par des approches cognitives et sociales	152
1.2. Une démarche « dialectique »	152
1.3. Une démarche compréhensive et interprétative	155
2. LES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES DE LA DEMARCHE DU PROJET	157
2.1. Le choix d'une méthodologie qualitative	157
2.2. Le cadre général du processus de sélection d'une étude de cas	159
3. LE CADRE METHODOLOGIQUE DU RECIT DU CAS : LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES	162
3.1. Adoption de la triangulation	162
3.1.1. Triangulation des méthodes	162
3.1.2. La triangulation des sources de données	165
3.2. L'analyse des discours : l'adoption de l'analyse lexicale	165
SECTION 2 : STRATEGIE D'ACCES AU REEL : APPROCHE DU TERRAIN ET DISPOSITIF DE RECHERCHE EMPIRIQUE	168
1. ACCES AU TERRAIN DE RECHERCHE	168
1.1. L'intégration du cabinet de consulting Nomia	168
1.2. La demande initiale	169
1.3. Un contexte spécifique : une mutation concomitante des managers et de l'entreprise	171
2. LE DISPOSITIF DE RECHERCHE DEDIE A LA CULTURE CHEMINOTE	174
2.1. Un dispositif articulé autour de trois grandes étapes	174
2.2. L'entretien comme mode d'appréhension des représentations des acteurs	176
2.3. L'échantillonnage	177
2.4. Les entretiens d'experts	180
2.5. Les groupes miroirs	183
3. LE DISPOSITIF DE RECHERCHE LIE AU REPERAGE DES COMPETENCES <i>IN SITU</i>	184
3.1. L'ethnométhodologie	184
3.2. La compréhension, entre la logique de l'acteur et la logique du chercheur	187
3.3. Adoption de l'analyse systémique	187

CONCLUSION	190
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	191
<u>TROISIEME PARTIE : LE CADRE EMPIRIQUE D'ANALYSE DE LA DIALECTIQUE « CULTURE- COMPETENCE »</u>	193
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE	193
<u>CHAPITRE 5 - IMPACT DE LA CULTURE CHEMINOTE SUR L'EMERGENCE DES COMPETENCES DES ACC</u>	196
CANEVAS DU CHAPITRE 5	196
INTRODUCTION	197
SECTION 1 : MISE EN PERSPECTIVE DES PRINCIPAUX TRAITS DE LA CULTURE CHEMINOTE	198
1. ANALYSE DU METIER	198
1.1. Un métier au contenu particulier	198
1.2. Un métier avec beaucoup de diversité	200
1.3. Un métier qui repose sur des certitudes	201
1.4. Un métier qui nécessite une expertise et une forte compétence	203
1.5. Un métier qui résulte de choix personnels	203
2. ANALYSE DES EVOLUTIONS	204
2.1. Les acteurs du changement	205
2.2. Les compétences un des piliers de la conduite du changement	208
2.3. Des changements qui remettent en cause des valeurs fortes de l'entreprise	208
2.4. Des évolutions menaçantes : quelles menaces ?	210
2.5. Mais le changement on sait faire	212
3. ANALYSE DE LA COMPOSANTE « EXTERIEUR »	213
3.1. On est COUPÉ de l'extérieur	213
3.2. On est VICTIME de l'extérieur	215
3.3. On est MIEUX que les autres	218
3.4. On est OUVERT sur l'extérieur	219
3.5. On est plus compétent que les autres	221
4. SOI ET LES AUTRES	221
4.1. La SNCF « bonne mère »	221
4.2. Une bonne qualité de relation	222
4.3. Un « corps » à défendre	223
4.4. Un « être ensemble » par différence	224
4.5. L'arrangement	226
5. LA QUESTION DU MANAGEMENT	226
5.1. La hiérarchie, un autre monde	227
5.2. Les missions de la hiérarchie	227
5.3. La légitimité de la hiérarchie	228
6. LES DIMENSIONS TRANSVERSALES	229

6.1. L' « être ensemble » à la SNCF : la « famille filiale »	230
6.2. Une entité d'un ordre supérieur	231
6.3. L'activité, un domaine de certitudes	234
6.4. La SNCF victime de l'extérieur	235
SECTION 2 : IMPACT DE LA CULTURE CHEMINOTE SUR LES COMPETENCES MOBILISEES PAR LES ACC	237
1. LA SNCF A UNE CULTURE OU EST UNE CULTURE ?	237
1.1. Les notions de style et de genre professionnel et leur évolution concomitante	238
1.2. Le style « moi, on me paie pour vendre, je vends, on me donne des primes, je fais des primes, allez zou ! »	242
1.3. Le style « je suis un vrai commercial »	244
1.4. Le style « je suis un pro »	245
2. LES LEVIERS DE LA CULTURE CHEMINOTE	246
2.1. La fierté	247
2.1.1. La production	248
2.1.2. Le service public	248
2.1.3. Le parcours personnel	249
2.2. Les opportunités pour le changement	249
2.2.1. Les difficultés de l'adaptation	250
2.2.2. Les apports de l'extérieur, les possibilités de changement	251
2.2.3. Quelles conséquences ?	251
2.3. La levée des freins	252
2.3.1. La certitude	252
2.3.2. Le management	254
CONCLUSION	256
CHAPITRE 6 – LES COMPETENCES MOBILISEES PAR LES ACC ET LEUR IMPACT SUR L'EMERGENCE DE LA CULTURE SITUEE	258
CANEVAS DU CHAPITRE 6	258
INTRODUCTION	259
SECTION 1 : IDENTIFICATION DES COMPETENCES <i>IN SITU</i> MOBILISEES DANS LA RELATION DE SERVICE	260
1. QUID DES COMPETENCES ORIENTEES SITUATION ?	260
2. LES COMPETENCES PARTAGEES ENTRE LES TROIS METIERS SELECTIONNES	264
2.1. La compétence de maîtriser son espace de travail	264
2.2. La compétence d'être au bon moment au bon endroit	265
2.3. Les compétences perceptives	266
2.4. Les compétences d'anticipation	267
2.5. Les compétences d'attention et d'écoute	268
2.6. Les compétences de traduction, langagières, rhétorique d'adaptation ou d'atténuation	269
2.7. Les compétences pédagogiques	271
2.8. La compétence « gestion des situations perturbées et des conflits potentiels ou existants avec les clients »	272
3. LES COMPETENCES <i>IN SITU</i> SPECIFIQUES A CHAQUE METIER	274
3.1. Repérer les comportements à risque (compétence mobilisée par les SAT)	275
3.1.1. Description	275

3.1.2. Analyse	277
3.2. Evaluer et dédramatiser une situation (compétence mobilisée par les ASCT)	280
3.2.1. Description	280
3.2.2. Analyse	285
3.3. Savoir diagnostiquer le problème et le client dans une situation de vente confuse (compétence mobilisée par les commerciaux)	289
3.3.1. Description	289
3.3.2. Analyse	293
3.4. Se coordonner dans un contexte marqué par l'urgence et l'incertitude (compétence collective)	297
3.4.1. Description	297
3.4.2. Analyse	303
SECTION 2 : RESULTATS DE L'ANALYSE DES GROUPES MIROIRS QUANT A L'IMPACT DE LA COMPETENCE SUR CULTURE SITUEE	307
1. LA METACOMPETENCE DES ACC	307
1.1. Les attitudes de service	308
1.1.1. Quid de l'initiative ?	309
1.1.2. La captation	310
1.2. La complexité du travail et le sentiment de professionnalité	313
1.3. La variété du travail et la dynamique de la polyactivité	315
2. IMPACT DE LA COMPETENCE DISTRIBUEE SUR LA CULTURE SITUEE	317
2.1. La proximité avec la clientèle	317
2.2. L'autonomie au travail et le sentiment de responsabilité	317
2.3. La proactivité ou l'épreuve de la subjectivité	318
2.4. L'apprentissage dans l'action	319
2.5. L'accueil « sans couture » ou le service « attentionné »	321
3. LE REPERAGE DES BESOINS IMPLICITES DES CLIENTS, UNE REPRESENTATION SITUEE DE LA DIALECTIQUE « CULTURE-COMPETENCE »	324
3.1. Par nature, les besoins des clients sont simultanément multiples et en outre mal exprimés.	325
3.2. A la SNCF, l'idéologie du « client roi » n'est pas poussée à son extrême	326
3.3. L'interaction client / agent : brève et sans lendemain	326
3.4. La relation de service s'inscrit dans une relation implicite de proximité	328
3.5. Un environnement technologique de plus en plus prégnant pour le client	330
3.6. La nécessaire prise en compte de la dimension humaine de la relation de service et sa difficulté	331
CONCLUSION	334
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	335
CONCLUSION GÉNÉRALE	338
1. SYNTHÈSE SUR LE PARCOURS DE LA RECHERCHE	338
2. CONTRIBUTIONS ACADEMIQUES DE LA RECHERCHE	339
2.1. Apports théoriques	340

2.1.1. La spirale de la culture située	340
2.1.2. L'architecture de la compétence	341
2.1.3. Le modèle organisationnel en « culture-compétence »	341
2.2. Apports épistémiques	343
2.3. Implications managériales	343
3. ELEMENTS DE PRECONISATION	344
3.1. Préconisations quant à la culture cheminote	345
3.2. Préconisations quant aux compétences distribuées des ACC	347
4. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	350
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	352
LISTE DES ANNEXES	408
LISTE DES TABLEAUX	409
LISTE DES FIGURES	410
LISTE DES ABREVIATIONS	411
INDEX	412
TABLE DES MATIERES	415