



**HAL**  
open science

# La construction sociale des métiers d'interface : quand le consultant et le réceptionnaire co-construisent leur relation de service

Véronique Anselin-Casagrande

## ► To cite this version:

Véronique Anselin-Casagrande. La construction sociale des métiers d'interface : quand le consultant et le réceptionnaire co-construisent leur relation de service. Education. 2011. dumas-00787251

**HAL Id: dumas-00787251**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00787251>**

Submitted on 11 Feb 2013

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

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



**CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS**

**Chaire de Formation des Adultes**

**MEMOIRE**

présenté en vue d'obtenir le

**MASTER 2 D.C.I.O.**

**(Développement des Compétences et Intervention dans les Organisations)**

par Madame Véronique ANSELIN-CASAGRANDE

**LA CONSTRUCTION SOCIALE DES METIERS**

**D'INTERFACE :**

**quand le Consultant et le Réceptionnaire co-construisent leur  
relation de service**

**Président du jury : Jean-Luc FERRAND**

**Directeur de mémoire : Anne-Lise ULMANN**

**Professionnel expert : Marie-Hélène DELOBBE**

**25 octobre 2011**

**CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS**  
**Chaire de Formation des Adultes**

**MEMOIRE**

présenté en vue d'obtenir le

**MASTER 2 D.C.I.O.**

**(Développement des Compétences et Intervention dans les Organisations)**

par Madame Véronique ANSELIN-CASAGRANDE

**LA CONSTRUCTION SOCIALE DES METIERS**

**D'INTERFACE :**

**quand le Consultant et le Réceptionnaire co-construisent leur  
relation de service**

**Président du jury : Jean-Luc FERRAND**

**Directeur de mémoire : Anne-Lise ULMANN**

**Professionnel expert : Marie-Hélène DELOBBE**

**25 octobre 2011**

## **Remerciements**

*Je tiens à remercier la responsable formation et le coordinateur technique du Groupe de distribution de m'avoir ouvert les portes de leur entreprise, ainsi que les réceptionnaires et les chefs d'atelier qui ont pris le temps de m'expliquer leur travail.*

*Je remercie également Marie-Hélène DELOBBE et Anne-Lise ULMANN de m'avoir accompagnée tout au long de ce projet et dans l'écriture de ce mémoire.*

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : LE METIER DE RECEPTIONNAIRE : DES PREMIERES TENTATIVES DE SOCIALISATION AUX QUESTIONNEMENTS DES PROFESSIONNELS .....	3
1. Les premières tentatives de socialisation du métier de réceptionnaire .....	3
1.1. L'identification de la qualification.....	3
1.2. Une formation balbutiante .....	5
2. L'émergence d'une problématique métier : le cas d'un grand Groupe de distribution.....	6
2.1. La particularité du Groupe de distribution .....	7
2.2. La demande du Groupe : tentative d'une solution de professionnalisation des réceptionnaires en poste par la formation continue .....	7
2.2.1. Les particularités des bus et cars .....	8
2.2.2. Le réceptionnaire dans les structures spécialisées dans les bus et cars.....	8
2.2.3. Une demande de formation « sur mesure » .....	11
3. L'entrée en jeu d'un nouveau consultant par une approche expérimentale du métier de réceptionnaire.....	12
3.1. La posture du consultant en interne et la constitution d'une « équipe projet » .....	12
3.1.1. Le choix du projet et le positionnement du consultant en interne .....	12
3.1.2. La posture du consultant en interne .....	13
3.2. La posture du consultant vis-à-vis du client.....	15
3.2.1. La « résistance » comme première condition de possibilité d'existence .....	15
3.2.2. La « distanciation » .....	17
3.3. La formation des réceptionnaires : un besoin circonscrit ? .....	18
Chapitre 2 : LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE APPROCHE DU METIER.....	22
1. L'élaboration d'une méthodologie d'intervention du consultant.....	22
1.1. Une nouvelle dimension dans la relation au client.....	22
1.2. Le travail prescrit : une entrée en matière nécessaire pour poser le cadre de l'activité .....	23
1.3. De la prescription à l'action : le travail réel comme matériau vivant du consultant .....	24
1.4. La mouvance de l'intervention : une construction méthodologique dans l'ajustement permanent.....	27
1.5. Des outils de suivi ad hoc nécessaires pour chacune des étapes d'intervention.....	29
1.6. L'interaction au cœur de l'intervention comme construit social.....	31
2. Les révélations du diagnostic : une étape nécessaire à la construction d'une réponse .....	32
2.1. Le réceptionnaire co-pilote du consultant .....	32
2.2. Le réceptionnaire et l'organisation : le pilotage à vue .....	34
2.2.1. Les facteurs d'incertitudes dans l'organisation des sites cars et bus qui impactent la relation de service du réceptionnaire .....	37
2.2.2. Les facteurs d'incertitude liés au client .....	39
2.2.3. Les facteurs d'incertitude externes mais impactant également l'activité du réceptionnaire .....	40
2.3. Le réceptionnaire et le client : des enjeux importants pour l'entreprise.....	42
2.4. Le funambule et son talent .....	43
2.4.1. Funambule et contorsionniste dans l'organisation.....	43
2.4.2. L'entrée en scène du langage.....	44
3. La rencontre des interfaces et le sens de leur co-production : le consultant et le réceptionnaire partenaires sur scène.....	46
3.1. La préparation de la restitution et les enjeux pour le consultant .....	46
3.2. Les enjeux de la présentation pour la suite de l'intervention .....	48
3.2.1. La nécessaire adhésion du client.....	48
3.2.2. Une réflexion interactive : l'implication du client dans les préliminaires à la construction d'une réponse adaptée.....	50

Chapitre 3 : DE LA RELATION DE SERVICE DU CONSULTANT A CELLE DU RECEPTIONNAIRE : transposition d'une approche sociologique dans la reconfiguration de la qualification .....	57
1. L' « invention d'une réponse » : un cadre à façonner .....	57
1.1. La construction d'une réponse à la demande comme deuxième acte professionnel du consultant .....	57
1.2. Le consultant et son équipe projet : une passation de relais « assistée ».....	58
1.3. Les conditions de possibilité d'une réponse efficace : « raisonner en termes d'utilité avant de raisonner en termes d'efficacité » .....	63
2. La dimension sociale dans la construction du processus de formation.....	64
2.1. Le travail réel et ses piliers conceptuels sur les sables mouvants : leur place dans la formation .....	65
2.2. Le travail réel du réceptionnaire comme aide à la prise de conscience des difficultés et point de départ de la formation .....	66
2.3. Le rôle structurant du formateur .....	67
2.4. La nouvelle dimension à donner à la relation de service du réceptionnaire .....	68
2.5. Une dimension nouvelle pour des compétences déjà acquises .....	69
2.6. La qualité du service : un axe fondamental à la qualification du réceptionnaire .....	70
2.6.1. L'organisation comme structurant la qualité de service .....	70
2.6.2. La nouvelle dimension à donner à la qualité du service et son évaluation .....	71
3. Une réponse formation innovante comportant néanmoins quelques risques .....	73
3.1. Le dénouement idéal d'un détour sociologique dans la logique de construction des qualifications professionnelles de Branche .....	73
3.2. Les précautions qu'il était nécessaire de prendre .....	75
3.3. Les limites du projet et la question de la pérennité de l'approche sociale dans les entreprises de la Branche.....	76
 CONCLUSION .....	 80
 <b>Bibliographie et Webographie</b> .....	 82
<b>Glossaire</b> .....	85
<b>ANNEXES</b> .....	86



## INTRODUCTION

Les partenaires sociaux de la Branche des Services de l'Automobile représentent les entreprises adhérentes. Ils s'attachent, pour répondre au mieux à leurs besoins, à définir les qualifications en place dans ces entreprises, ainsi que les dispositifs de formations qualifiantes permettant aux futurs salariés, ou salariés déjà en poste, d'accéder à ces qualifications par insertion professionnelle ou par promotion. L'Association Nationale pour la Formation Automobile, Organisme Paritaire Collecteur Agréé pour la Branche, est mandatée par les partenaires sociaux pour les accompagner dans leurs différentes missions.

L'A.N.F.A. travaille donc à la création des Certificats de Qualification Professionnelle sur l'ensemble des qualifications de la Branche et développe leur mise en œuvre dans les établissements de formation. Parmi ces certifications de Branche, celle formant au métier de réceptionnaire est difficile à mettre en œuvre par voie d'insertion professionnelle et les entreprises font souvent le choix de former en interne leur personnel pour tenir ce poste. C'est le cas d'un grand groupe de distribution en véhicules industriels qui sollicite l'A.N.F.A. pour répondre à son besoin de développement des compétences des réceptionnaires sur ses sites spécialisés dans la vente et la maintenance des bus et car. Cette demande de formation du Groupe arrive dans un contexte particulier :

- tout d'abord, sur le plan pédagogique : l'A.N.F.A. souhaite se pencher sur la problématique de l'accès à la qualification du réceptionnaire, souvent présenté comme la clé de voûte des ateliers de maintenance ;
- ensuite, sur le plan réglementaire, la Loi du 24 Novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie vient d'être promulguée. Elle élargit les missions des O.P.C.A., en l'occurrence en ce qui concerne l'information et l'accompagnement qu'ils doivent désormais développer auprès des entreprises. L'A.N.F.A., même si ses missions allaient déjà bien au-delà du cadre financier propre aux O.P.C.A., entame sa réflexion sur ses missions auprès des entreprises.



Cette période de réflexion semblait ainsi propice à l'expérimentation d'un nouveau type d'accompagnement auprès d'une entreprise de la Branche et, qui plus est, exprimait un besoin sur une qualification posant question. C'est donc dans ce double cadre que je proposais à l'A.N.F.A., où j'étais Chef de projet, de démarrer une intervention expérimentale en tant que consultante.

Ce projet représentait un double enjeu pour moi : construire une intervention auprès d'un grand groupe de distribution et proposer pour la première fois une démarche de conseil auprès d'une entreprise de la Branche ; trouver une solution à la problématique de formation d'un métier tel que celui de réceptionnaire. Le réceptionnaire et le consultant avaient quelque chose en commun : une relation au client encore ineffable, que le réceptionnaire devait dévoiler et que le consultant se devait de construire.

Ce point commun sera la ligne de conduite de notre réflexion sur la problématique de ces deux métiers d'interface dans l'entreprise : celle dans laquelle ils exercent leur fonction et celle qui est leur client et avec laquelle ils développent une relation de service toute particulière.

Nous nous pencherons, dans un premier temps, sur la présentation des tentatives des partenaires sociaux de donner une dimension sociale au métier de réceptionnaire, en définissant son cadre professionnel et formatif, et permettre sa reconnaissance dans l'ensemble des entreprises de la Branche ; tentatives qui, de par les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des formations au métier, ont mis en évidence la nécessité de se pencher sur les conditions de mise en œuvre du travail des réceptionnaires.

C'est ainsi l'analyse du travail du réceptionnaire qui permettra au consultant lui-même, non seulement de comprendre la relation que le réceptionnaire entretient avec ses clients, mais aussi de construire sa propre relation de service.

C'est cette prise de conscience qui permettra enfin au consultant de structurer son intervention et de restructurer celle du réceptionnaire en s'attachant aux conditions de possibilité d'exercice de leur métier respectif et à la qualité du service qu'ils rendent à leurs clients.

## **Chapitre 1 : LE METIER DE RECEPTIONNAIRE : DES PREMIERES TENTATIVES DE SOCIALISATION AUX QUESTIONNEMENTS DES PROFESSIONNELS**

### 1. Les premières tentatives de socialisation du métier de réceptionnaire

#### 1.1. L'identification de la qualification

En 2003, les partenaires sociaux des Services de l'Automobiles décident d'annexer à leur Convention Collective un Répertoire des Qualifications propre à la Branche (Répertoire National des Qualifications des Services de l'Automobile – R.N.Q.S.A.). Ce travail de longue haleine dans l'identification des qualifications de la Branche a permis la constitution de 90 fiches spécifiques aux services de l'automobile élaborées sur 11 filières :

- La maintenance
- La carrosserie-peinture
- La vente de véhicules
- La vente de pièces de rechange et accessoires
- La préparation / rénovation de véhicules
- Le dépannage / remorquage
- Le contrôle technique
- Le démontage / recyclage
- Les stations service
- La location de véhicules
- Les écoles de conduite

Au-delà du souci d'identification des qualifications de la Branche, le souci des partenaires sociaux est de construire de véritables filières permettant aux salariés d'évoluer professionnellement en positionnant clairement chacune des qualifications d'une filière sur un échelon, délimitant ainsi le niveau de la qualification ainsi que son mode d'accès : de l'échelon 3 à 12 pour les ouvriers-employés, du 17 au 23 pour les Agents de Maîtrise et des niveaux I à IV pour les Cadres.

Dans ce cadre très structuré, chaque fiche de qualification est déclinée de la même manière à travers 7 rubriques :

- 1/ « dénomination de la qualification », précisant l'intitulé générique de la qualification
- 2/ « objet de la qualification », énonçant les grandes missions pour lesquelles les activités s'exerceront
- 3/ « contenu de la qualification », déclinant les activités de la qualification
- 4/ « extensions possibles dans la qualification », qui sont les activités au-delà de la qualification et donnant souvent lieu à un positionnement sur des échelons majorés par rapport à celui de la qualification
- 5/ « classement », qui correspond à l'échelon
- 6/ « mode d'accès à la qualification », où sont listés toutes les certifications ou reconnaissances internes donnant accès à la qualification
- 7/ « possibilités d'évolution professionnelle » présentant la qualification de l'échelon supérieur dans la filière ainsi que l'ensemble des autres qualifications pour les évolutions transversales.

Dans ce Répertoire des qualifications, le Réceptionnaire d'atelier est clairement identifié dans la filière Maintenance, à l'échelon 20 des Agents de Maîtrise, entre le Technicien et le gestionnaire d'atelier [annexe 1]. Cette identification de la qualification est, en 2003, la première étape de socialisation de ce métier auquel aucun diplôme d'Etat ne prépare à proprement parler. S'il existe des diplômes d'Etat en Maintenance ou en Après-Vente permettant d'accéder à la qualification, il n'en reste pas moins que ces certifications ne forment par véritablement au « métier » de réceptionnaire, dans le sens d'une professionnalisation. La création des fiches R.N.Q.S.A. est, en effet, la première étape proposée par les partenaires sociaux de la Branche ; étape qui doit être suivie de la création d'une certification de Branche correspondante. Autrement dit, pour chaque fiche R.N.Q.S.A. sera créé un Certificat de Qualification Professionnelle. Ce C.Q.P. devient dès lors le moyen de professionnaliser un jeune ou un salarié par une qualification reconnue par les services de l'automobile.

Le processus de création des certifications en lien avec le R.N.Q.S.A. s'est mis en place dès 2003 ; C'est l'A.N.F.A. (Association Nationale pour la Formation Automobile), l'O.P.C.A. (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) de la Branche qui

est mandaté par les partenaires sociaux pour élaborer les référentiels de C.Q.P. Ce chantier devait se mettre en place pour plusieurs raisons :

- permettre à des jeunes issus de formation initiale d'accéder aux différentes qualifications des services de l'automobile grâce à une formation professionnalisante et de s'insérer ainsi professionnellement par le biais d'un contrat de professionnalisation ;
- permettre aux salariés déjà en poste dans les services de l'automobile d'identifier leur niveau de qualification et d'accéder, s'ils le souhaitaient, à un niveau de qualification supérieur par le biais de la Validation des Acquis de l'Expérience.

Axer une certification sur la professionnalisation des salariés et leur permettre d'y accéder par la Validation des Acquis de l'Expérience présupposait que la construction même de cette certification:

- soit directement déclinée à partir des activités de la qualification visée,
- ait une approche formative axée sur la compétence visée par chacune des activités de la qualification, pour permettre le lien avec l'expérience des salariés en poste prétendant à la V.A.E., et non pas sur des enseignements généraux transverses à plusieurs qualifications, comme cela est souvent le cas dans les certifications diplômantes.

En 2006, le C.Q.P. Réceptionnaire Après-Vente est donc créé et ouvert au public candidat au contrat de professionnalisation (jeunes de 16 à 25 ans) ainsi qu'aux salariés en poste souhaitant accéder à cette qualification par Validation des Acquis de l'Expérience.

## 1.2. Une formation balbutiante

En 2010, le nombre de C.Q.P. des Services de l'Automobile ayant été mis en place par le biais du contrat de professionnalisation s'élève à 34 pour un total de 22 974 candidats présentés aux examens pour l'obtention d'une certification. Depuis la création du C.Q.P. Réceptionnaire Après-Vente en 2006, trois établissements ont mis en œuvre la formation pour des jeunes de 16 à 25 ans en contrat de professionnalisation, totalisant onze candidats à la certification en 2010. Pour les salariés en poste qui ont souhaité accéder à la certification, 4 personnes ont pu

valider la certification par la Validation des Acquis de l'Expérience depuis l'accès à ce mode de validation en 2008<sup>1</sup>. Même si ce mode d'accès par la Validation des Acquis de l'Expérience ne génère pas de flux très importants, on constate que sur 74 candidats à la V.A.E. sur les certifications des Services de l'Automobile, 6 étaient des réceptionnaires. Comparativement au dispositif de formation en alternance à destination des jeunes publics en voie de professionnalisation, on remarque que l'accès à la certification est plus important par voie de validation des acquis d'expérience, et donc, pour un public salarié en poste depuis au moins 3 ans. Devant les difficultés du C.Q.P. Réceptionnaire Après-Vente à se pérenniser en contrat de professionnalisation comparativement à d'autres C.Q.P. comme par exemple le Technicien Electronicien qui a permis de former à lui seul plus de 6000 jeunes, les Services de l'A.N.F.A. ont pris la décision, en 2010, de ne plus ouvrir ce C.Q.P. au contrat de professionnalisation.

Si la pertinence d'ouvrir cette formation à un public de jeunes a effectivement été remise en cause, les raisons de cet échec ne sont pas pour autant clarifiées. Sur ce poste où le profil varie d'une entreprise à l'autre, il semble que la voie d'accès privilégiée soit la promotion interne des techniciens d'atelier vers la relation client.

## 2. L'émergence d'une problématique métier : le cas d'un grand Groupe de distribution

L'A.N.F.A., en tant qu'O.P.C.A. des Services de l'Automobile, collecte les taxes liées à la formation auprès des entreprises adhérentes ; taxes qui seront, d'une certaine manière, reversées aux entreprises par le biais du financement par l'A.N.F.A. de leurs projets de formation. L'A.N.F.A. est donc à la fois collecteur et certificateur de Branche. Elle peut également financer des projets de formation continue dont ceux élaborés par l'organisme de formation de Branche. C'est dans ce type de projet que le Groupe de distribution inscrit sa demande : celle de former des Réceptionnaires à la relation Client en formation continue.

---

<sup>1</sup> Données Examen ANFA – novembre 2010

## 2.1. La particularité du Groupe de distribution

Le Groupe est un distributeur de véhicules industriels Renault Trucks. Il compte 483 salariés et se structure en holding regroupant plusieurs spécialités réparties sur 18 sites :

- La maintenance de véhicules industriels d'occasion
- La vente de véhicules industriels neufs et d'occasion
- La maintenance de cars et bus
- La vente de cars et bus neufs et d'occasion
- La location de véhicules industriels

Quatre sites sont dédiés à la maintenance, et la vente de bus et cars neufs et d'occasion, ceux sur lesquels une demande de formation du groupe a été formulée auprès de l'A.N.F.A. pour la prise en charge financière d'une prestation qui serait faite par un organisme de formation spécialisé dans le domaine. Le Groupe versant en effet ses taxes auprès de l'A.N.F.A., il bénéficie des financements redistribués par l'O.P.C.A. dans le cadre du plan de formation et de la gestion des compétences. Dans ce cadre, la demande du groupe est faite auprès de la conseillère entreprise A.N.F.A. en Région pour valider, dans un premier temps, la prise en charge du projet. Un conseiller formation du centre de formation partenaire est alors associé au projet du groupe pour analyser la demande et répondre au mieux aux besoins du client.

## 2.2. La demande du Groupe : tentative d'une solution de professionnalisation des réceptionnaires en poste par la formation continue

En 2010, le Groupe de distribution, représenté par la responsable formation, fait appel aux services de l'A.N.F.A. pour un projet de formation à destination des réceptionnaires de ses quatre sites spécialisés dans la maintenance et la vente de bus et cars.

Cette demande est appuyée par la responsable formation au motif que l'« on n'a pas de formation adaptée au poste de réceptionnaire »<sup>2</sup>, « ils ne vont pas en formation » car « chez les constructeurs, on ne retrouve pas de formation adaptée », et cette problématique vient s'ajouter à celle évoquée précédemment, à savoir, qu'il n'existe aucune formation initiale au métier de réceptionnaire or, selon la responsable formation du groupe, le métier de réceptionnaire « est un vrai métier de service » auquel il faut être formé.

### 2.2.1. Les particularités des bus et cars

L'activité de maintenance sur les bus et cars se distingue quelque peu de celle des poids lourds dans le sens où elle porte davantage sur l'électricité-électronique, alors que les interventions sur poids lourds ont encore une dominante mécanique forte. La maintenance des bus et cars nécessite de ce fait une certaine minutie.

D'autre part, les activités de carrosserie-peinture qui, pour le poids lourd, restent de petites interventions occasionnelles, sont pour les bus et cars une activité assez importante et nécessitent des temps d'immobilisation très longs.

Les activités sur les bus et cars, comparativement aux camions, sont donc des activités très minutieuses, sur des systèmes électroniques complexes, pour des clients professionnels dont l'activité est rythmée par les contraintes scolaires et touristiques. Le réceptionnaire est, quant à lui, à l'interface de la maintenance des véhicules dont les délais sont relativement longs et des contraintes d'activité des compagnies de bus et cars : il établit la relation de service dans des conditions où le professionnalisme et la réactivité sont de rigueur, d'autant que sur ces sites spécialisés, le réceptionnaire a affaire à des sociétés structurées et non pas à un chauffeur qui viendrait déposer son véhicule en tant que client particulier.

### 2.2.2. Le réceptionnaire dans les structures spécialisées dans les bus et cars

Chaque site dédié aux bus et cars du Groupe développe :

---

<sup>2</sup> Propos recueillis auprès de la Responsable formation du Groupe

- des activités de magasinage - pièces de rechange, sous la responsabilité d'un Coordinateur magasin multisites rattaché au Président du Groupe ;
- des activités de maintenance - réparation sous la responsabilité d'un Coordinateur technique multisites.

Les réceptionnaires sont placés sous la responsabilité des Chefs d'ateliers, qui sont en quelque sorte les responsables de site, ceux-ci étant rattachés au Coordinateur Technique des sites dédiés aux bus et cars.

Les ateliers sont structurés selon les activités des sites : mécanique, électricité-électronique, carrosserie-peinture et, à Paris, R.A.T.P. Chacune de ces activités d'atelier est encadrée par un Chef d'équipe, rattaché lui aussi au Chef d'atelier.

Pour les Chefs d'atelier de ces sites, le réceptionnaire est souvent qualifié de « cheville ouvrière de l'entreprise », et n'hésitent pas à affirmer que le poste de réceptionnaire est le poste le plus important, « c'est le pilote de l'entreprise », « c'est un poste très très important ». « Cette personne-là, c'est le bras droit du Chef d'Atelier »<sup>3</sup>.

Selon eux, la mission principale du réceptionnaire est d' « accompagner le client le plus possible ».

Les principales activités selon les chefs d'atelier portent sur :

- La réception des appels téléphoniques
- La prise de rendez-vous
- Le suivi des recall constructeur
- Le dépannage : entre 8h et 18h (sauf entre 12h et 13h30), 6 jours sur 7. Le dépannage est cependant assuré 24h/24h mais c'est le Chef d'Atelier qui prend le relais en dehors de ces horaires.
- La relation entre le client et l'atelier :
  - . prise en charge du véhicule
  - . pré-diagnostic avec le client (le chauffeur, un mécanicien ou le patron de la société de bus)
  - . qualification du dossier (garantie ou non)
  - . ouverture des ordres de réparation et transmission au Chef d'équipe après avoir procédé au diagnostic (assisté ou non en fonction de la nature des symptômes)

---

<sup>3</sup> Propos recueillis lors d'entretiens avec les chefs d'atelier des différents sites



. estimation des délais d'immobilisation (ceux-ci sont beaucoup plus longs pour des travaux de carrosserie : en moyenne 200 heures ; en ce qui concerne les travaux de mécanique, la durée d'immobilisation dépend de l'importance de la panne).

La réalisation des travaux se fait en parallèle entre l'atelier de carrosserie et l'atelier de mécanique si le véhicule est détérioré sur les deux champs.

- Suivi des travaux en atelier : relances auprès de Chefs d'Equipe
- Emission d'appels téléphoniques à destination des clients en cas de dépassement de délais
- Restitution du véhicule : le Réceptionnaire doit faire le tour du véhicule avec le client et remettre les clés.

Les relations fonctionnelles avec les autres services :

- Relations permanentes avec le Chef d'Atelier, son supérieur hiérarchique
- Relations avec les Chefs d'Equipes ateliers pour la transmission des ordres de réparation et le suivi des chantiers
- Relations avec le magasin (en cas de pièce différée)
- Relations avec le secrétariat facturation pour l'établissement des factures, dans le cas d'un véhicule sous garantie, c'est le Réceptionnaire qui codifie, via S.A.P., puis transmet à la facturation.

Le profil des réceptionnaires :

Les réceptionnaires sont souvent des mécaniciens qui ont évolué vers la réception.

La prise de poste relève donc souvent d'une évolution interne mais on voit également sur ce poste des profils B.T.S. Transport Logistique ou B.T.S. Maintenance Véhicules Industriels, sans expérience professionnelle d'atelier. En d'autres termes, il n'existe pas de diplôme précis requis pour l'accès à la qualification mais rares sont les profils formés à la relation client alors que, pour la responsable formation du groupe, c'« est un vrai métier de service ».

### 2.2.3. Une demande de formation « sur mesure »

La responsable formation du Groupe, convaincue que le métier de réceptionnaire « est un vrai métier de service », mais n'ayant pas réussi à trouver « de formation adaptée au poste », fait dès lors appel aux services de l'A.N.F.A. et du centre de formation partenaire pour mettre en place un projet sur mesure qui tiendrait compte à la fois du profil des personnes en poste et de la spécificité des unités cars et bus. La demande, formulée par la responsable formation du groupe, émanait cependant du souhait du coordinateur technique de « monter en puissance »<sup>4</sup> les réceptionnaires en les formant à :

- la relation client et à l'organisation de l'activité (planification des interventions, estimation des délais de réparation...)
- gérer une relation conflictuelle avec les clients et passer le relais si besoin (argumenter les délais, les retards de réparation et de facturation...)
- anticiper la communication pour désamorcer les conflits
- adopter une approche pro-active vis-à-vis du client lors de la réception du véhicule

en d'autres termes, les former à la fois aux bases du métier, aux difficultés rencontrées et au développement de l'activité.

La demande aurait bien pu être traitée directement par le Conseiller en formation de l'organisme partenaire à l'aide d'une offre de formation préexistante portant sur :

- la communication
- la gestion des conflits
- la gestion et l'organisation de l'activité
- la relation service
- la vente additionnelle

et prise en charge par la Conseillère A.N.F.A. de la Délégation Régionale, comme cela se fait d'ordinaire par ce binôme gérant ce type de projet.

Mais cette demande fut l'occasion pour moi de proposer une approche expérimentale d'intervention auprès de ce grand groupe de distribution pour tenter de comprendre quelles étaient les difficultés du métier et, ainsi, de trouver une

---

<sup>4</sup> Propos recueillis auprès du coordinateur technique des sites

solution à la professionnalisation des réceptionnaires. Mais pour ces réceptionnaires déjà en poste, s'agissait-il de les professionnaliser, au même titre que les jeunes formés en contrat de professionnalisation ? S'agissait-il de renforcer leurs compétences sur les axes déclinés par le coordinateur technique, ou encore de donner une autre configuration au métier par rapport à sa pratique actuelle ?

### 3. L'entrée en jeu d'un nouveau consultant par une approche expérimentale du métier de réceptionnaire

Saisir l'opportunité d'une demande pour expérimenter une nouvelle approche du métier de réceptionnaire, avec un nouveau statut de consultante pour cette expérimentation, cela nécessite de définir précisément pour ce projet qui fait quoi et comment. En d'autres termes, il s'agissait pour moi de trouver, dans un premier temps, ma place dans l'organisation interne, dans la perspective de l'introduction d'une nouvelle méthodologie d'intervention.

#### 3.1. La posture du consultant en interne et la constitution d'une « équipe projet »

##### 3.1.1. Le choix du projet et le positionnement du consultant en interne

Le projet du Groupe de distribution émerge de l'une des onze Délégations Régionales de l'A.N.F.A. Sur les projets de formation des groupes de distribution, la conseillère entreprise de la Délégation Régionale A.N.F.A. travaille en collaboration avec l'Agence régionale du centre de formation partenaire. Etant actuellement chef de projet sur les certifications de Branche au siège de l'A.N.F.A., ce type de projet n'entrait pas dans le cadre de mes activités habituelles. Je me suis donc rapprochée de cette Délégation pour travailler avec elle; le choix de cette Délégation étant en lien direct avec mes origines. Mais si le lieu semblait tout trouvé, il n'en était pas de même de ma posture.

Dans la démarche habituelle, la conseillère entreprise A.N.F.A. et le conseiller formation de l'organisme partenaire travaillent en parallèle et en binôme, à la fois sur le financement et sur la réponse immédiate au besoin de l'entreprise.

Ma première visite à la Délégation A.N.F.A. représentait dès lors plusieurs enjeux :

- intégrer une équipe pour travailler sur un nouveau chantier,
- trouver ma place au sein de cette équipe déjà constituée, ayant un mode de fonctionnement bien rodé,
- proposer une démarche innovante d'intervention auprès d'une entreprise de la Branche, ce dernier point supposant le précédent.

Proposer une nouvelle démarche présuppose donc que l'on bouscule les habitudes, les modes de fonctionnement, voire le rôle de chacun dans une intervention, ce qui me semblait être d'emblée un premier défi pour quelqu'un qui, d'ordinaire, ne s'occupe pas de ces affaires là ; ces affaires qui sont celles des Délégations Régionales A.N.F.A., seuls interlocuteurs des entreprises en région et avec lesquelles je n'ai aucune relation.

Après avoir appréhendé le mode de fonctionnement de la Délégation et du centre de formation partenaire sur les projets d'entreprise, j'ai donc proposé à la conseillère A.N.F.A. et au conseiller en formation une démarche expérimentale auprès du Groupe de distribution, démarche que nous pourrions mener ensemble.

### 3.1.2. La posture du consultant en interne

Mon intervention en tant que consultante était inédite sur un projet de formation auprès d'un grand groupe et l'organisation de ce projet se devait, dès lors, d'être définie et consentie par l'ensemble des acteurs. J'ai pris l'option de me positionner vis-à-vis de mes collègues en région, non pas simplement en tant que chef de projet, qui est ma fonction à l'A.N.F.A., mais également en tant qu'auditeur au C.N.A.M. devant travailler sur un chantier pour mener une intervention en tant que consultante dans une organisation.

J'ai volontairement souhaité prendre la double casquette de chef de projet et d'auditeur car ma démarche ne s'inscrit pas dans un projet isolé de toute logique institutionnelle : j'ai choisi de travailler sur un projet en entreprise car mon entrée en formation s'inscrit dans un souhait de ma structure d'expérimenter une

démarche de conseil auprès des entreprises au regard de la Loi sur la formation professionnelle et des nouvelles missions que les O.P.C.A. seraient amenés à mettre en place : missions de conseil auprès des entreprises.

J'ai donc présenté mon arrivée en Délégation sur ce projet, comme s'inscrivant également dans la logique que notre institution souhaite intégrer pour répondre à la réglementation.

En d'autres termes, j'ai souhaité adopter une posture qui se voulait à la fois rassurante tout en étant crédible dans notre institution. Je souhaitais également « emmener » cette équipe avec moi dans cette nouvelle démarche qui se présente comme plus complexe ; leur permettre d'expérimenter avec moi une démarche de conseil au lieu de répondre immédiatement à une demande de formation d'une entreprise. Le principe fut adopté par les deux conseillers. Le projet pouvait démarrer.

La deuxième étape consistait à définir le rôle de chacun dans ce projet.

Le principe que je tenais à mettre en place consistait en la constitution d'une équipe projet : principe en accord avec le fait que nous travaillions désormais en trio et non plus en binôme. Le principe de constitution d'une équipe projet s'avère en effet nécessaire lorsque l'action à mener s'oriente sur une démarche plus complexe et « sur mesure » (SEGRESTIN, 2004) pour une entreprise. Cette action allait en effet requérir plus de temps que d'ordinaire où une réponse est souvent immédiatement apportée à la demande de l'entreprise ; plus de temps mais aussi la combinaison dès lors d'autres ressources et de compétences pour que, si l'on veut que cette expérimentation soit réellement enrichissante pour tous, « le résultat dépasse en intelligence les diagnostics ou solutions déjà disponibles ou susceptibles de l'être sur quelque 'étagère' » pour reprendre les termes de SEGRESTIN (ibidem, p. 233). Ceci était d'autant plus important qu'une démarche de conseil présuppose un travail préalable d'analyse de la demande, travail qui, aujourd'hui, n'est pas développé par les conseillers et que je me proposais de mettre en œuvre avec ces conseillers et l'entreprise.

En d'autres termes, mon intervention au sein de ce binôme posait la nécessité d'une mise en attente de la réponse formation faite habituellement aux entreprises, mise en attente qui présupposait également la mise en attente de l'intervention du conseiller en formation dans la démarche. C'est au regard de cette distanciation

nécessaire du conseiller en formation que le principe selon lequel chacune des étapes d'intervention, en l'occurrence l'étape préalable à la réponse, se doit d'être portée à la connaissance de chacun, et surtout à sa connaissance, pour l'intégrer dans la logique de projet. Ceci est d'autant plus vrai que c'est sur cette base que nous construirons ensemble la réponse à la demande.

Ce principe adopté, le conseiller en formation accepta cette mise en attente : étape qui fut délicate pour moi car, pour cette approche, je reprenais en quelque sorte mon rôle de chef de projet en constituant mon équipe, en reconfigurant « l'ordre habituel des organigrammes » (ibidem, p. 234) pour l'adapter à la démarche que j'envisageais de mettre en œuvre, en identifiant l'expertise de chacun pour la mobiliser au moment requis. Cette réorganisation d'équipe existante en équipe projet dès le premier rendez-vous était une démarche sensible mais qui fut largement consentie par ma collègue et le conseiller en formation qui semblaient enthousiastes de participer à une démarche expérimentale, d'autant qu'elle s'inscrivait dans ce qui devait devenir les nouvelles missions de notre structure. Elle s'avérait également nécessaire pour que mon nouveau statut de consultante soit identifié et reconnu par la structure dans laquelle je travaille. Ce fut une première étape de reconnaissance sociale de ce statut de consultante que je prenais pour la première fois.

### 3.2. La posture du consultant vis-à-vis du client

#### 3.2.1. La « résistance » comme première condition de possibilité d'existence

Si la posture du nouveau consultant en interne que je devenais devait être clairement définie, il en était de même vis à vis du client, c'est à dire, l'entreprise demandeuse de formation, pour laquelle les interlocuteurs en région répondent d'ordinaire à la demande relativement rapidement et satisfont ainsi le besoin. En tant que consultante, soucieuse de trouver un nouvel axe d'analyse du métier de réceptionnaire pour lequel les professionnels de la Branche souhaitent comprendre les raisons des difficultés de professionnalisation, je décide d'établir avec l'entreprise une relation plus large que simplement commerciale (BANDT et

GADREY, 1994, p. 87), une relation qui me permettrait de mieux comprendre le travail de celui pour lequel une formation semble nécessaire. Selon LANGEARD et EIGLIER, ce type de relation avec le client nécessite que celui-ci devienne coproducteur. Dans cette perspective, la réponse à la demande de la responsable formation du groupe nécessitait d'être mise en attente le temps d'analyser la situation au sein de l'organisation et de ne lui apporter de réponse qu'a posteriori. Il s'agissait en quelque sorte, selon Guy JOBERT (1992) de poser une certaine « résistance à la commande » pour le consultant, cette résistance à la commande représente deux enjeux majeurs :

- parvenir à entrer dans l'organisation en demande pour mieux comprendre sa problématique, et se donner alors la possibilité de comprendre de plus près le travail réellement mis en œuvre par les acteurs visés par cette demande ;
- c'est aussi est surtout pour le consultant l'opportunité, par cette mise en attente de la réponse qu'il peut apporter, le moyen selon Guy JOBERT, « de décider à la fois du lien qui va l'unir à son client et la nature du travail qu'il va pouvoir accomplir, c'est-à-dire en définitive, du métier qu'il exercera ». Guy JOBERT parle ainsi de la « résistance à la commande » comme d'une « offre de réflexion » sur la situation afin de lui donner une dimension au-delà de la simple relation commerciale, pour reprendre l'idée de LANGEARD et EIGLIER (1994), mais bien plutôt sociale, et qui reposerait ainsi sur une triple hypothèse :

1. « toute situation sociale étant complexe, il est nécessaire de l'explorer avant d'agir ;
2. le métier de consultant consiste à aider son client à y voir plus clair en mettant à sa disposition son extériorité, son savoir-faire méthodologique, sa capacité de questionnement et de problématisation ;
3. le consultant pense que son client perçoit plus ou moins confusément les deux premiers points et qu'il est prêt, à certaines conditions, à entrer dans un questionnement sur ce qui fonde sa demande et à reconsidérer les voies d'intervention qu'il avait d'abord esquissées ».

C'est pour le consultant l'occasion d'interagir avec son client, de mettre en œuvre son « travail » (ibidem) par le biais d'une véritable « analyse de la demande » (ibidem) et de lui donner dès lors une dimension sociale. Ce travail, le consultant ne pourra l'exercer que par ce qui se donne à voir et à entendre dans la singularité de cette intervention.

Le premier rendez-vous avec la responsable formation du Groupe présentait un double enjeu pour moi :

- me faire accepter en tant qu'intervenante dans un projet de l'entreprise alors qu'elle n'en a pas fait la demande et qu'il n'est pas non plus dans les pratiques habituelles de l'A.N.F.A. et du centre de formation partenaire de procéder de cette manière pour gérer un projet de formation en entreprise ;
- proposer d'emblée une « mise en attente » de la demande du groupe pour procéder à un diagnostic préalable à l'intervention, démarche qui présupposait que l'on aille à la rencontre du public concerné par la demande et que la réponse ne se ferait pas immédiatement ni simplement sur la base de l'expression d'une demande formulée par la responsable formation.

La démarche fut acceptée par le client malgré le besoin pressant qu'il avait d'avoir une réponse à sa demande. Mon travail en tant que consultant était donc enclenché et ma position sociale dans le projet désormais clarifiée. Ma relation avec ce nouveau client allait donc démarrer.

### 3.2.2. La « distanciation »

Le travail du consultant commence par la « distanciation » (Guy JOBERT, 1992), « c'est la capacité de 'se mettre à côté' de ce qui se dit et de ce qui se vit » ; se mettre à côté pour ne pas se laisser emporter par une demande qui semble claire et pour laquelle la réponse pourrait être évidente. Pour le consultant, c'est se créer les conditions de possibilité de son intervention, et démarrer ainsi son « travail », travail qui vise à la compréhension et se veut dès lors réflexif, plus que simplement réceptif à la demande du client, mettant ainsi le client et le consultant dans une interrelation où la posture du consultant, si elle est distancée, ne l'est que par rapport à la simple expression de demande posée comme évidence et non pas par rapport à l'objet ou plutôt au phénomène à étudier. Le consultant part dès lors du



principe qu'il ne sait pas et va chercher à comprendre la demande, non pas seul, par une approche qui se voudrait purement intellectuelle au sens cartésien du terme, où la vérité ne pourrait résulter que d'une réflexion a priori, mais bien au contraire, il va essayer de se saisir d'une réalité phénoménologique plus contingente et tenter d'en analyser les caractéristiques, en portant une attention particulière aux conditions de possibilité de leur émergence. Dès lors, la distanciation nécessaire au travail du consultant ne veut pas dire qu'il soit distant par rapport à la demande de son client, mais simplement qu'il la pose comme objet d'analyse à travers une approche intellectuelle contextualisée et c'est à cette condition que le consultant pourra véritablement intervenir en tant que tel.

Cette distanciation me semblait nécessaire pour tenter de comprendre la problématique des activités du réceptionnaire, exprimée par la demande de formation posée ainsi comme objet d'analyse, et comprendre alors pourquoi ce métier représentait également des difficultés pour des salariés qui l'exerçaient depuis plusieurs années.

### 3.3. La formation des réceptionnaires : un besoin circonscrit ?

Répondre immédiatement à une demande de formation présuppose que le besoin soit clairement circonscrit. On peut reprendre un des exemples de BERCOVITZ (1987) sur les types de réponses que l'on peut apporter à une demande : celui par exemple du conseiller agricole, qui possède à la fois des connaissances agronomiques, qui sont relativement prédictives, ainsi que des connaissances économiques qui le sont beaucoup moins. Au regard de ses deux champs de connaissances, le conseiller agricole peut apporter une solution à un problème de deux manières différentes :

- soit il résout le problème qui lui est posé comme « un problème technique dont la nature et l'évolution peuvent être décrites avec précision et qui comportent des solutions connues;
- soit « il va chercher à appréhender globalement la situation de son client en s'efforçant d'intégrer les dimensions sociologiques, financières, psychologiques, familiales... » (ibidem).

Dans le premier cas de figure, le conseiller traite la demande en tant qu'expert technique, possédant un « savoir établi sur ce qui doit être » (ibidem) et considérant que ce savoir technique est la solution au problème qu'il aura circonscrit a priori. Dans ce premier cas de figure, la demande porte sur « des objets techniques ou des connaissances valides ».

Dans ce deuxième cas de figure, les solutions envisagées sont complexes et aléatoires, et le conseiller devra alors analyser la situation en tenant compte de ces différentes dimensions pour les adapter au mieux à la problématique rencontrée, en d'autres termes, faire du « sur mesure », mais comme le précise BERCOVITZ, « pour faire du 'sur mesure', il faut maîtriser d'autres techniques que celles du confectionneur ; pour innover, il ne faut pas simplement appliquer des recettes ». Contrairement au premier cas de figure, celui-ci porte, non pas sur un objet circonscrit, mais bien plutôt sur des « systèmes de relations entre personnes, groupes sociaux et c'est en ce sens que ce qui sera produit comme réponse à ce type de demande ne sera pas connu « par avance », mais « après coup ».

A l'instar du conseiller agricole, le consultant peut traiter la demande de l'une ou l'autre de ces deux manières. Le cas des réceptionnaires ne pouvait selon moi être traité selon le premier cas de figure pour deux raisons :

- en tant que consultante mettant en œuvre une démarche expérimentale de diagnostic auprès d'un groupe de distribution, je souhaitais entrer dans une démarche d'analyse pour mieux comprendre l'environnement dans lequel émergeait cette demande ; c'était également pour moi l'occasion d'appréhender une nouvelle méthodologie de travail et de construire en même temps ma relation avec l'entreprise qui n'était pas une relation d'expertise ;
- la demande formulée par l'entreprise, à savoir, former les réceptionnaires :
  - à la relation client et à l'organisation de l'activité
  - à gérer une relation conflictuelle avec les clients et passer le relais si besoin
  - anticiper la communication pour désamorcer les conflits
  - adopter une approche pro-active vis-à-vis du client lors de la réception du véhicule ;

qui laisse davantage entrevoir une problématique de relation client-entreprise plutôt qu'un problème technique circonscrit et dont la réponse serait davantage de l'ordre du « scientifique ».

Ma posture d'« auditeur » souhaitant mettre en place une démarche expérimentale repris alors le devant de la scène pour expliquer au client la nécessité de traiter sa demande comme telle : de ne pas lui apporter une réponse toute faite en la considérant comme simple à traiter mais au contraire, de faire l'hypothèse qu'à partir du moment où elle suppose une relation entre plusieurs personnes, elle se complexifie et que la réponse ne viendra probablement qu'après l'avoir étudiée. Cette première hypothèse avait déjà émergé lors de la présentation par la responsable formation du groupe de la particularité de l'activité des sites cars et bus, de par le type de clients, leurs contraintes, mais aussi par l'importance des délais de réparation pour ce type de véhicule qui présuppose une relation avec le client délicate pour un réceptionnaire qui travaille « entre » l'atelier et le client. Cette relation à l'interface de deux structures contrainte a priori par les délais, sous-entendait d'emblée une complexité.

Les premières tentatives des partenaires sociaux de structurer le métier de réceptionnaire le montre bien : donner un cadre structuré à la qualification en l'intégrant dans une filière, et même un répertoire des métiers reconnus par la profession ; décliner chacune des activités repérées en compétences, puis en modules de formation constitutifs d'un Certificat de Qualification Professionnelle, en d'autres termes, vouloir donner un sens à l'activité que le réceptionnaire exercera effectivement au sein d'une organisation n'est pas chose facile. Et même si l'évidence a priori de la place du réceptionnaire dans le répertoire des métiers des services automobiles semble posée, sa mise en œuvre en situation ne l'est pas pour autant et l'amorce de la construction sociale de ce métier débouche rapidement sur une zone d'incertitude : comment former au métier ? à quoi former ?

Les tentatives de professionnalisation des jeunes en contrat de professionnalisation au métier de réceptionnaire furent les premières occasions de mettre en évidence ces difficultés, mais la formation au métier reste néanmoins la préoccupation des professionnels : si la formation à l'insertion de jeunes formés est un échec, un Groupe de distribution tente néanmoins de trouver des solutions pour ses réceptionnaires déjà en poste. En effet, si la formation initiale qu'ils ont reçue

couvrait un autre champ que celui des activités de réception qu'ils exercent aujourd'hui, si les formations continues dans ce domaine sont également inexistantes, ils occupent néanmoins ce poste depuis des années. Mais cette pratique ne semble pas suffisante et le Groupe décide alors de tenter de trouver une solution pour « monter en puissance » ces réceptionnaires par une demande de formation ; demande qui semble claire et dont la réponse pourrait être relativement simple à formuler, mais que le consultant, gardant à l'esprit les difficultés antérieures de professionnalisation à ce métier, veut saisir l'occasion d'entrer par une autre voie que celle de la professionnalisation pour étudier ce métier : cette nouvelle voie proposée par le Groupe, celle de la formation continue auprès de réceptionnaires en poste.

Mais pour entrer par cette nouvelle porte, le consultant doit en trouver la clé : en définissant tout d'abord sa posture, en la clarifiant et en créant, par la même occasion, les conditions de possibilité de son intervention. « Intervenir » de manière expérimentale : se donner pour la première fois l'occasion de se glisser entre la conception a priori du métier de réceptionnaire défini par les partenaires sociaux et le travail des réceptionnaires en poste dans un Groupe de distribution pour en comprendre la problématique et répondre au mieux à la demande formulée par le groupe. Pour le consultant, intervenir, c'est dès lors se donner la possibilité de comprendre ce qu'est le métier de réceptionnaire, non pas a priori, mais en tentant de le voir en action, et c'est ce que permet une demande portant sur des salariés déjà en poste : cette demande offre, en effet, la possibilité d'étudier l'activité du réceptionnaire dans son contexte et donne ainsi au consultant l'occasion d'appréhender la qualification d'une autre manière que celle définie dans le répertoire des qualifications.

Une fois la porte grande ouverte, le consultant doit se donner les moyens d'avancer, de travailler, de bâtir son intervention qu'il veut innovante, en interaction avec le terrain sur lequel il veut pénétrer et les personnes qui sont concernées pour comprendre leur activité : comprendre pour mieux construire ; construire aussi son intervention pour la faire comprendre.

## **Chapitre 2 : LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE APPROCHE DU METIER**

### 1. L'élaboration d'une méthodologie d'intervention du consultant

#### 1.1 Une nouvelle dimension dans la relation au client

La demande de formation formulée par la responsable formation du Groupe de distribution lors du premier entretien m'a permis, dans un premier temps, d'en clarifier son origine et de constater que celle-ci émanait du coordinateur technique des sites cars et bus. Cet entretien a également été l'occasion de prendre connaissance de l'organisation des sites et de leur structure. Ces premiers éléments étaient indispensables pour deux raisons :

- repartir de l'origine de la demande pour la clarifier au plus juste,
- visualiser l'organisation des sites pour en comprendre le mode de fonctionnement mais aussi et surtout, pour pouvoir y rencontrer, non pas simplement les prescripteurs, mais également ceux qui étaient principalement concernés par la demande : les réceptionnaires.

Le principe de mon approche consistait à ne pas limiter mon intervention à une interprétation de la demande et à l'élaboration d'une réponse, ou si l'on préfère, à une approche simplement commerciale, mais d'entrer dans la complexité de la situation décrite et lui permettre de s'exprimer à travers une dimension sociologique. C'est à travers cette nouvelle dimension que je souhaitais développer une véritable relation de service avec le Groupe de distribution, lui permettant de résoudre son problème qui constituerait dès lors l'objet du service.

Je suis donc partie du principe que le client, représenté par la responsable formation, et le consultant, moi-même, avions cet objet en commun et, qu'à partir du moment où ce client acceptait que je tente de résoudre ce problème, il nous fallait nous investir tous les deux dans sa résolution; ne pas considérer ainsi que le consultant est l'expert qui seul connaît la vérité, mais au contraire, favoriser les conditions de compréhension de la demande au sein même de l'organisation dans laquelle le problème se fait sentir. Cette nouvelle approche que je souhaitais mettre

en place avec ce Groupe consistait donc à analyser diverses sources d'informations pour accéder à la compréhension du métier de réceptionnaire, et de tenter d'y parvenir selon différentes méthodologies permettant ainsi de croiser les données et optimiser cette compréhension.

## 1.2. Le travail prescrit : une entrée en matière nécessaire pour poser le cadre de l'activité

Tenter de comprendre le métier de réceptionnaire pour répondre au mieux à la problématique soulevée par l'encadrement nécessite, dans un premier temps, de partir de ce qui est attendu du réceptionnaire par l'entreprise, en d'autres termes, il s'agit d'identifier quel est le travail prescrit. Pour DANIELLOU et coll. (2000), « la prescription est une injonction de faire, émise par une autorité ». Cette autorité peut être unique ou multiple. Dans le cas des sites cars et bus du Groupe, la structure mettait en évidence qu'entre le coordinateur Technique, à l'origine de la demande, et le réceptionnaire, sur lequel portait la demande, se trouvaient les Chefs d'ateliers, supérieurs hiérarchiques directs des réceptionnaires. Après avoir recueilli les propos du coordinateur technique pour clarifier la demande qu'il formulait, il me semblait dès lors important de procéder à des entretiens de cadrage avec les supérieurs hiérarchiques directs des réceptionnaires : les chefs d'atelier. Nous nous trouvions donc au sein de ce Groupe dans le cas de figure d' « autorités multiples » exposé par BERTHET et CRU (2003) ; il fallait donc étudier l' « ensemble des injonctions émises » par ces différentes autorités pour identifier véritablement la « prescription ». La prescription me permettrait ainsi de clarifier la « tâche » du réceptionnaire qui, au sens de LEPLAT et HOC (1983), « se définit comme un but donné dans des conditions déterminées » mais également de commencer à identifier les problématiques du métier à travers le discours de la hiérarchie. Les entretiens avec les chefs d'atelier consistaient tout d'abord à clarifier, à la fois ce qui était attendu du réceptionnaire, mais également de le repositionner dans l'organisation pour mieux comprendre quel était l'environnement dans lequel exerçait ce réceptionnaire et quels modes opératoires il devait mettre en œuvre. Cela présupposait donc que le travail du réceptionnaire « ne se réalise pas n'importe comment, qu'il y a effectivement un ordre dans l'exécution des

opérations, que certaines phases sont critiques » (BERTHET et CRU, 2003), et cela pouvait me permettre de clarifier l'action du réceptionnaire. Les points abordés avec les chefs d'atelier portaient donc sur :

- les missions, les principales tâches du réceptionnaire aux yeux du chef d'atelier
- les relations fonctionnelles avec les autres services
- le degré d'autonomie pour ce poste
- le circuit de prise en charge des véhicules, de la réception jusqu'à la restitution au client
- les difficultés du poste et qualités requises aux yeux du chef d'atelier
- les axes de progrès mis en évidence pour le réceptionnaire selon le chef d'atelier

Ces points m'ont ainsi permis de clarifier la prescription posée dès lors dans un premier temps comme « vecteur d'une explicitation attendue de l'activité » (ibidem).

Mais la prescription, si elle est nécessaire à l'appréhension de l'activité, n'est pas pour autant suffisante pour comprendre « réellement » comment le réceptionnaire travaille, comment il met en œuvre son activité au quotidien.

### 1.3 De la prescription à l'action : le travail réel comme matériau vivant du consultant

Si les entretiens de cadrage avec la hiérarchie permettent d'identifier quel est le travail attendu par le réceptionnaire et clarifient ainsi la « tâche » qui incombe à la personne qui tient le poste, il n'en reste pas moins que la manière dont est réalisée cette tâche reste à appréhender pour le consultant qui inscrit sa démarche dans une approche sociologique du travail. Pour le consultant, il convient d'aller plus loin dans la compréhension du travail en passant de l'abstrait au concret, de l'implicite à l'explicite. Mais cet explicite, seule la personne qui met en acte la tâche peut le livrer. Et c'est la raison pour laquelle, après avoir consulté les différents niveaux hiérarchiques de la structure encadrant le réceptionnaire, pour clarifier ce qui était prescrit, il me semblait indispensable d'entrer en relation avec les réceptionnaires

pour voir, entendre, en quoi consistait réellement leur travail. En d'autres termes, aller de l'idée que l'on se donne de l'activité, son approche conceptuelle, à ce que le réceptionnaire fait réellement en situation de travail et, plus particulièrement, dans la singularité de son action. J'ai alors choisi d'entrer dans l'activité réelle des réceptionnaires par le biais de l'entretien d'explicitation. Chez VERMERSCH (2010), les buts recherchés à travers l'entretien d'explicitation se présentent sur trois niveaux qui sont les suivants :

- S'informer, en l'occurrence, de la manière dont l'interviewé a réalisé une tâche particulière,
- Aider l'autre à s'auto-informer, en lui permettant par cette technique de prendre conscience de son action,
- Former l'autre à s'auto-informer, ce que VERMERSCH qualifie de « métacognition ».

Il s'agissait pour moi d'orienter mon approche sur le premier but identifié par VERMERSCH, c'est-à-dire m'informer sur ce en quoi consistait l'activité du réceptionnaire et de comprendre ce qu'il mobilisait pour mettre en œuvre cette activité en tentant ainsi, grâce à l'entretien d'explicitation, de parvenir à une description du déroulement de ses activités dans l'action concrète et singulière pour accéder à la représentation que les réceptionnaires ont de leur propre travail et donc, à l'intelligibilité de l'action à travers son déroulement.

Mais si les entretiens d'explicitation avec les réceptionnaires des sites me permettaient de comprendre l'activité telle qu'elle était réellement exercée, ils ne me permettaient pas d'accéder à la partie observable de l'activité pour entrer concrètement dans le déroulement de l'action. J'ai donc décidé de procéder à l'observation d'un réceptionnaire pour compléter ce que j'avais compris à travers les entretiens mais également pour accéder directement à l'activité. Nous avons donc convenu avec la responsable formation qu'il pourrait être intéressant de procéder à cette observation sur l'un des sites les plus actifs du groupe, ce qui me permettrait d'avoir un maximum d'éléments à observer. L'observation pouvait donc se faire sans problème en situation réelle, même s'il était préférable, aux yeux de la responsable formation, de ne pas filmer l'activité ce qui, à son sens, aurait pu mettre les réceptionnaires mal à l'aise.



Je me suis donc rendue sur le site pour rencontrer le réceptionnaire. Même si, pour enclencher les entretiens d'explicitation avec ses collègues, j'avais réussi à établir un climat de confiance et mettre en place un contrat de communication de manière assez aisée, il me semblait que, pour observer le réceptionnaire en activité, les choses étaient plus délicates et qu'il fallait à nouveau, et d'autant plus cette fois-ci, trouver ma place et me faire accepter en tant qu'observateur, ce qui était assez inédit pour le réceptionnaire comme pour moi. En d'autres termes, j'entrais progressivement dans le travail des réceptionnaires, d'abord par la parole, puis par la réalité des faits, celle où le réceptionnaire s'expose au regard de l'autre avec probablement toute la crainte du jugement qu'il y a derrière. Il m'a alors semblé important d'expliquer à nouveau le sens de ma démarche : mon souhait d'aller au plus près de son activité pour bien la comprendre et que pour cela, j'avais besoin qu'il me montre pour me guider au mieux dans mon travail qui avait pour visée de lui proposer une formation, que les réceptionnaires, a priori, attendaient avec impatience, d'après ce que j'avais pu entendre au cours des entretiens que j'avais menés. Le réceptionnaire me laissa très rapidement prendre ma place et je suis alors rentrée « dans le feu de l'action ». Je me suis très rapidement rendu compte que l'on pouvait effectivement parler en ces termes pour qualifier le quotidien du réceptionnaire !

La troisième source d'information qui pouvait me donner des indications sur l'activité des réceptionnaires était documentaire : il s'agissait en l'occurrence des enquêtes qualité ; celles-ci reflétant le niveau de satisfaction des clients à la fois sur la réception mais, plus largement, sur la prise en charge dans sa globalité : de l'accueil du client jusqu'à la restitution du véhicule. D'autres documents liés à l'organisation tels que les organigrammes des différents sites et les supports utilisés par les réceptionnaires comme instruments de travail m'ont permis d'élargir mon champ de vision sur le métier de réceptionnaire pour mieux appréhender son analyse : que ce soit du point de vue de l'encadrement, du réceptionnaire lui-même, ou du client, en d'autres termes, les différents acteurs impliqués dans la relation de service du réceptionnaire.

Ces différentes portes d'entrée me permettaient de construire au fur et à mesure mon intervention, en mettant en œuvre progressivement différentes méthodologies d'analyse de l'activité du réceptionnaire et d'entrer en relation, non plus

simplement avec la personne à l'origine de la demande de formation, mais en coproduction avec tout un système d'acteurs en lien avec cette demande. Je m'engageais donc dans une démarche constructive dont chacune des étapes m'obligeait à me réinterroger systématiquement sur la pertinence des outils et des acteurs que je devais mobiliser. L'analyse de la demande prenait dès lors la forme d'un projet d'intervention où chacun des acteurs mobilisé pourrait ainsi influencer sur les résultats à venir de par le sens qu'il apportait à la recherche. Je construisais ainsi mon travail en développant en même temps les conditions de son exercice, non pas simplement à travers une relation intersubjective mais dans une logique interactive avec l'ensemble des acteurs pour rendre ainsi possible l'analyse du travail.

#### 1.4 La mouvance de l'intervention : une construction méthodologique dans l'ajustement permanent

Partir non pas simplement du travail prescrit mais de la réalité de l'activité qui, de plus, porte sur une relation avec les clients, et non pas sur un objet technique, c'est, pour reprendre l'approche de BERCOVITZ (1987), devoir s'attendre à une solution qui n'est pas préconçue, parce qu'elle touche au social, et devient dès lors plus complexe. C'est devoir adapter sa méthodologie de diagnostic au contexte de l'intervention et accepter d'entrer dans « les aléas de la situation concrète » et « la complexité des variables à prendre en compte », pour reprendre les termes de BARCET et BONAMY (GADREY et BANT, 1994). Ce sont donc des choix à effectuer en permanence, des contraintes plus ou moins fortes à respecter et où le compromis se glisse en permanence, au fur et à mesure que l'on avance, car il faut inévitablement « prendre en compte l'entreprise et ses acteurs dans toutes leurs dimensions et toute leur réalité » (ibidem).

Pour ce projet, la prise en compte de l'entreprise et des acteurs était en quelque sorte en trois dimensions. Il me fallait en effet construire l'intervention avec les personnels concernés dans le Groupe, mais aussi avec ma collègue de l'A.N.F.A. et les partenaires formation. Nous avons, en effet, convenu que j'intervienne pour un diagnostic préalable à la réponse d'ordinaire formulée immédiatement par le centre de formation, mais cette phase n'excluait pas pour autant mes partenaires du suivi des actions, et je m'attachais, à chacune des étapes, à leur soumettre les travaux, à

les solliciter pour les faire avancer avec moi sur ce qui serait le socle de la réponse à la demande qui nous avait été formulée pour les réceptionnaires. Je voulais que cette expérimentation ne soit pas celle d'un consultant, mais de toute une équipe, qui se construisait elle aussi pour l'occasion. Faire interagir également ma collègue et les référents en formation rendait l'intervention d'autant plus aléatoire car il me fallait, à chaque étape, prendre en compte leurs réactions, les repositionner dans l'intervention en leur donnant leur place, tout en essayant de maintenir le sens que je souhaitais donner à cette intervention : sociologique et non pas commerciale, compréhensive et non pas injonctive, pour pouvoir y répondre au plus juste, tout en promouvant une relation équilibrée où chacun avait sa place dans ce nouveau groupe projet.

Les principales difficultés étaient, bien entendu, d'amener mes partenaires à agir différemment par rapport aux réponses formulées habituellement et surtout, de prendre de la distance par rapport à ce qu'ils auraient souhaité faire sur ce projet : c'est par exemple, pour le conseiller en formation, ne pas être tenté de proposer un stage en correspondance avec la demande dès réception de celle-ci ; c'est aussi, pour l'expert métier, accepter de ne pas en rester à constater que le problème est de son seul ressort et qu'il connaît déjà la solution, c'est enfin pour la conseillère entreprise la délicate tâche de faire patienter le client avant de débloquer les financements pour la prise en charge de la prestation de formation souhaitée. Ce projet, qui se devait d'intégrer l'ensemble de l'équipe constituée pour l'occasion, restait néanmoins « solidaire de toute une situation sociale » pour reprendre les termes de LACOSTE (1998). Cette mise en route d'une nouvelle relation de service se faisait en effet dans un cadre institutionnel différent pour chacun d'entre nous puisque les uns travaillaient pour un O.P.C.A., les autres pour un organisme de formation dont les objectifs et modes de fonctionnement diffèrent, et où les pratiques sont déjà stabilisées. Dès lors, il incombe au consultant, pour mener à bien son projet, de construire la relation de service « dans un espace temporel jalonné d'étapes » (QUERELLE et THIBAUT (2007), qui prend la forme d'un système au sens où CROZIER et FRIEDBERG l'entendent, c'est-à-dire, « un ensemble, dont les parties sont interdépendantes, qui possède donc un minimum de structuration, ce qui le distingue du simple agrégat, et qui dispose, en même temps, de mécanismes qui maintiennent cette structuration et qu'on appellera mécanismes

de régulation » (CROZIER et FRIEDBERG 1977, p. 244). Mon intervention s'inscrivait donc dans ce mécanisme où chacun de mes interlocuteurs avait un rôle important tout en étant interdépendants les uns des autres car appartenant à une structure au mode de fonctionnement établi, mais où l'ensemble doit tendre vers la production d'une réponse au problème rencontré ; réponse que je souhaitais être le résultat d'une véritable analyse du travail dans l'organisation des sites cars et bus, et non pas une proposition standard sur une thématique « Relation Client » a priori banale. Dans cette perspective, tenter de développer une relation de service pour le groupe relevait déjà, dans mes relations internes, d'une approche quelque peu ergonomique relativement complexe car constamment dans la mouvance et l'incertitude des réactions que chacune des étapes de l'intervention allait déjà susciter chez mes collègues et partenaires avant même de l'avoir proposée au client. Pour reprendre les termes de QUERELLE et THIBAUT (2007), on peut dire que ce type d'intervention « système », « pour partie, elle se réalise dans le temps et le lieu de l'entreprise concernée (...). Pour partie, elle est préparée à l'extérieur de l'entreprise » et le consultant devra alors systématiquement faire le lien entre son organisation interne et l'externe, sur lequel il doit intervenir.

#### 1.5 Des outils de suivi ad hoc nécessaires pour chacune des étapes d'intervention

Faire le lien entre le front-office et le back-office consistait pour moi à guider à la fois le client et mes partenaires dans le type d'approche que j'entreprenais en explicitant aux uns ce que je récoltais de mes travaux de recherches, ce que j'en analysais, aux autres, les problématiques mises en exergue et la complexité de la réalité. Mais pour que le lien perdure et prenne sens, il faut le structurer, le faire évoluer jusqu'à en faire émerger la solution la plus adéquate. C'est donc en quelque sorte donner corps à ce qui est dans la mouvance et structurer la démarche par des outils pertinents. Les premiers entretiens ont fait l'objet de comptes-rendus validés par les participants puis diffusés aux personnes concernées par le projet qui n'étaient pas présentes. Il s'agissait en l'occurrence des entretiens de clarification de la demande auprès de la responsable de formation et du coordinateur technique, puis des entretiens de cadrage avec les chefs d'atelier. Quant aux retranscriptions

des entretiens d'explicitation avec les réceptionnaires et de l'observation, celles-ci entraient dans le cadre du contrat de communication établi avec les réceptionnaires et leur hiérarchie, à savoir, la confidentialité des données récoltées auprès de ces réceptionnaires. Celles-ci n'ont donc pas été diffusées même s'il était nécessaire pour moi de les retranscrire pour les analyser.

La formalisation de l'intervention permettait donc à la fois :

- d'expliciter et de valider les propos à chaque étape d'intervention auprès du client et de permettre ainsi le passage à l'étape suivante,
- d'avoir un support de suivi pour l'équipe projet qui travaillait avec moi sans pour autant participer à chacune des étapes,
- d'avoir une ligne de conduite pour donner du sens à l'intervention et permettre de justifier les orientations qui seraient prises pour la réponse à la demande.

Ce dernier point étant d'autant plus important que l'orientation clinique que prenait la démarche ne permettait pas « d'appréhender, par avance, le sens que les individus ou les groupes concernés attribuent à l'objet de l'intervention » pour reprendre les termes de Guy JOBERT (1992) et la formalisation, la structuration des étapes d'intervention sur la demande m'a ainsi permis d'amener progressivement chaque acteur, de l'entreprise, de l'A.N.F.A. et du centre de formation, à une « compréhension de la situation génératrice de cette demande avant d'inventer avec eux les moyens de la faire évoluer » (ibidem). Cette construction progressive des outils de suivi était d'autant plus importante que le but recherché à travers l'analyse des situations de travail n'était pas pré-déterminé et que l'incertitude des données récoltées m'obligeait à la fois à :

- prendre en compte la particularité de chacune des données recueillies,
- les structurer pour leur donner sens,
- m'appuyer sur ces supports écrits pour « médiatiser le processus de conception et organiser les rapports sociaux entre les acteurs » (QUERELLE et THIBAUT, 2007).

La structuration de l'intervention par les échanges permanents sur la base de comptes-rendus et de réunions sur la manière d'enclencher chacune des étapes faisaient de l'intervention une construction progressive à travers des interactions

constantes où le consultant pilote le projet « à vue » et s'efforce de réfléchir pour chacune des réactions, à ce qu'il doit mettre en place pour maintenir le cap sur son approche sociologique sans pencher, à quel que moment que ce soit, vers les tendances institutionnelles de chacun des acteurs, naturellement guidés par leurs objectifs. On peut illustrer la complexité d'une relation de service structurée ainsi à plusieurs niveaux en reprenant les termes de BERCOVITZ (1987), « Lorsque le conseiller est une équipe, (...) la complexité devient extrême. Les enjeux de chaque intervenant ont deux directions : le système client et l'organisme d'appartenance, lequel a ses propres conflits, ses objectifs, ses valeurs, ses structures, des jugements mutuels (...) » et le consultant doit alors s'accorder des moments de réflexion, de prise de recul pour analyser les jeux, les enjeux et étudier la manière dont l'équipe intervenante doit s'y prendre « pour ne pas trop 'exporter' chez son client ses propres difficultés de fonctionnement » et maintenir la relation au client dans un climat de confiance.

#### 1.6 L'interaction au cœur de l'intervention comme construit social

S'engager dans une démarche de diagnostic avant de répondre à la demande du client suppose dès lors la mise en place de tout un processus qui mobilise l'ensemble des acteurs, chacun apportant au consultant ce qu'il connaît ou ce qu'il vit de la situation à étudier, en constituant en quelque sorte le matériau à partir duquel le consultant va pouvoir bâtir sa réponse, après avoir donné forme à cette matière. Cette mise en forme, il ne pourra l'effectuer qu'au fil du temps, en se construisant des outils de recueil, d'analyse, d'échange avec les acteurs. Le consultant se nourrit ainsi de la richesse de l'entreprise pour en expliciter le sens. Celui-ci n'est pas visible d'emblée et le consultant ne sait pas, avant d'avoir analysé les données, à quoi ressemblera le produit final et sur quoi portera son action. Ce n'est donc pas le cadre des institutions dans lequel se déroule le diagnostic, ni celui de l'institution qui mène le diagnostic qui définit a priori la réponse à apporter au problème, mais c'est bien plutôt au consultant qu'il incombe de créer et de structurer sa démarche et ses outils à partir des données recueillies auprès des acteurs, après avoir favorisé les conditions de possibilité de leur émergence. Pour reprendre les termes de CROZIER et FRIEDBERG (1977, p. 281)

on peut qualifier l'intervention du consultant comme étant un « système d'action » qui ne prend sens qu' « en analysant le problème à résoudre et non pas en se référant à l'évolution générale des institutions ». C'est parce que l'action du consultant se construit au fur et à mesure que l'on peut la qualifier de phénomène « contingent » ; parce qu'elle est un « construit humain » qui ne préexiste pas avant que le consultant ne le fasse émerger à travers l'interaction qu'il se doit de mettre en œuvre avec les acteurs tout au long d'une démarche à l'interface de laquelle il se positionne. Au sein du Groupe de distribution, mon intervention auprès des réceptionnaires nécessitait que j'entre ainsi entre l'organisation de l'entreprise et la mienne, entre les acteurs des sites cars et bus, ceux du centre de formation et de l'A.N.F.A., que je recueille les données de l'entreprise et que je prenne en compte celles de mes collègues, que je trouve les espaces propices au développement de mon travail qui n'était pas prédéfini au départ, en d'autres termes, que je m'engage dans une approche que CROZIER et FRIEDBERG qualifieraient probablement de « stratégique ». Dans ce sens, « une importance primordiale accordée au vécu des participants » constituait la ligne de conduite de mon intervention et au sein du Groupe, il s'agissait en particulier des réceptionnaires puisque leur métier constituait l'objet de mon intervention. Le vécu des réceptionnaires constituait en partie le fond de mon intervention, le matériau sans lequel aucune forme n'est possible, et contribuait dès lors à la structuration de la relation de service que je mettais en place pour ce Groupe de distribution. Mais ce vécu a également pris sens et s'est révélé lui aussi dans sa forme.

## 2 Les révélations du diagnostic : une étape nécessaire à la construction d'une réponse

### 2.1. Le réceptionnaire co-pilote du consultant

Si l'entretien d'explicitation ou l'observation sont des méthodologies de recueil d'informations sur le travail réel des personnes, ces méthodologies doivent utiliser ce qui peut être vu et entendu pour en faire émerger le sens du travail. En d'autres termes, si je choisisais de donner une certaine forme à mon intervention en

choisissant les outils, le contenu ne pouvait m'être donné que par les réceptionnaires eux-mêmes.

Mais les données recueillies ne doivent pas rester à l'état brut pour prendre sens, et le travail du consultant consiste alors à organiser cette matière pour la rendre compréhensible et détecter ainsi où peuvent apparaître les difficultés faisant l'objet de la demande d'intervention. Les entretiens et l'observation terminés, il me fallait donc analyser cette matière après lui avoir donné une première forme à travers la retranscription. L'analyse du contenu devenait la seconde étape pour classer ces données et leur donner sens. Je me suis alors posé la question de savoir comment j'allais procéder pour classer mes données en catégories pour comprendre le travail du réceptionnaire. J'avais en effet beaucoup de données sur l'organisation, le contexte...plus peut-être que sur le travail du réceptionnaire lui-même. Ce type de données recueillies pouvait a priori donner le sentiment d'un échec dans le travail d'explicitation et dans la tentative de classification. Il m'a donc fallu prendre du recul et tenter de comprendre pourquoi les entretiens comprenaient autant de données « autour » du réceptionnaire, autant d'éléments sur les autres activités de l'organisation et de l'environnement de travail. Il me semblait que, pour comprendre le travail du réceptionnaire, celui-ci ne se résumait peut-être pas à classer ses activités dans des catégories, et à me centrer uniquement sur le réceptionnaire lui-même. Puisque tous les éléments environnants s'étaient intégrés aux entretiens, il fallait les traiter, leur donner une place, un sens dans le travail du réceptionnaire.

Je décidais donc de reprendre les données et, non pas de les classer de manière linéaire, mais de les relier sous la forme d'un schéma heuristique [annexe 2] en positionnant le réceptionnaire au milieu et en créant des liens avec l'ensemble des données : les activités, les activités d'autres personnes en lien avec celles du réceptionnaire, les points de difficultés...l'organisation finalement, autour du réceptionnaire. Cette schématisation m'a permis de prendre conscience que le réceptionnaire était en fait au cœur de l'organisation et que son métier était un métier d'interface. Cela m'a permis de discerner, dans l'organisation, ce qui pouvait impacter ou influencer sur le travail du réceptionnaire et de détecter l'origine de certains problèmes qui s'étaient traduits par un besoin de formation.



Cette schématisation m'a également permis de constater qu'il fallait agir sur certains points dans l'organisation pour améliorer la relation client, et sa satisfaction, car en reprenant le contenu des enquêtes qualité, on pouvait déjà présupposer que des anomalies organisationnelles ou contextuelles avaient des incidences sur la qualité du service.

## 2.2. Le réceptionnaire et l'organisation : le pilotage à vue

Il est certes difficile de catégoriser les activités du réceptionnaire, comme on pourrait le faire pour un technicien, probablement parce que ce travail est difficilement rationalisable, « difficilement formalisable » (LACOSTE, 1998) parce qu'il relève d'un « travail de service » (Ibidem) et que celui-ci est resté longtemps mal connu ; un travail qui, comme celui du consultant travaillant à son intervention, doit apporter une réponse au client en navigant avec la mouvance de l'activité.

Les entretiens ont néanmoins permis d'identifier des grandes orientations dans les activités du réceptionnaire, à savoir :

- **La réception et l'émission des appels clients**, qui représente une grande partie de l'activité du réceptionnaire, elle peut se traduire :
  - . soit par de la hotline,
  - . soit par une prise de rendez-vous simple,
  - . soit par une prise de rendez-vous après un pré-diagnostic de dysfonctionnement au téléphone
  
- **La réception des clients en zone d'accueil – pré-diagnostic et prise en charge**: les clients qui arrivent sont, soit des clients en compte, soit des clients en compte et prioritaires (Gare T.G.V., R.A.T.P.), soit des clients de passage hors compte.

La réception se traduit souvent par :

  - . un premier tour du véhicule, pour visualiser l'état général du car ou du bus
  - . puis, soit une identification immédiate du dysfonctionnement si le problème est connu ou récurrent puis estimation des délais et signature de l'ordre de réparation par le client

. soit une identification du dysfonctionnement après avoir procédé à un essai du véhicule, ou après avoir consulté le manuel constructeur, ou avoir demandé conseil auprès du chef d'équipe d'atelier, puis, dans un second temps, l'estimation des délais et signature de l'ordre de réparation par le client (le réceptionnaire peut, dans certains cas, décider de ne pas laisser repartir le véhicule s'il a constaté un dysfonctionnement grave pouvant mettre en danger les passagers.)

. puis l'envoi du véhicule à l'atelier

- **L'ouverture des ordres de réparation** : elle se fait en lien avec la réception des clients et la prise en charge du véhicule, et se décline comme suit :

. création d'un dossier (O.R. : Ordre de Réparation) pour chaque véhicule pris en charge en réception. Il s'agit d'un dossier manuscrit qui va circuler de la réception aux ateliers, des ateliers à la réception puis à la facturation. Si un véhicule nécessite plusieurs types d'interventions (mécanique, carrosserie, sellerie...) un seul dossier est ouvert et il devra transiter entre les différents ateliers avant sa clôture en réception et son envoi en facturation. L'ordre de réparation permet ainsi une traçabilité des travaux car chaque intervenant y mentionnera le type d'intervention, le temps passé pour chacune d'entre elles, les pièces et références de celles-ci, ce qui permettra à la facturation de chiffrer l'intervention en identifiant le coût des pièces et de la main d'œuvre. Cet ordre de réparation permet également au réceptionnaire de visualiser l'avancée des travaux et de pouvoir renseigner le client si besoin (en cas d'appel de celui-ci ou de travaux supplémentaires pour lesquels il faudra avertir le client pour lui demander son accord).

. un ordre de réparation est également ouvert dans une phase préliminaire à la prise en charge du véhicule, consistant alors à établir un devis pour chiffrer les frais de réparation ; dans ce cas de figure, le véhicule part en atelier pour l'établissement du devis et avant toute réparation. Cette étape permet d'informer le client pour éviter toute objection si les coûts de réparation sont très élevés.

. un ordre de réparation est également ouvert pour toute intervention sous garantie : le réceptionnaire commande alors auprès du magasin les pièces

devant être changées, il transfère le véhicule à l'atelier pour remplacer ces pièces pour facture le remplacement par le biais d'un logiciel constructeur dédié à la gestion des garanties. Il retourne ensuite les pièces défectueuses au constructeur.

- **La clôture des dossiers de réparation :** pour cette étape de la prise en charge, le réceptionnaire collecte les données manuscrites figurant sur l'ordre de réparation pour établir un fichier propre à l'intervention sur le logiciel professionnel dédié et va établir une « proposition de facture ». Une fois cette proposition de facture établie, soit il la transmet à la facturation si le client a un compte dans le Groupe, soit il fait régler le client immédiatement si celui-ci n'a pas de compte.
- **La restitution du véhicule au client :**
  - . le réceptionnaire procède à nouveau à un tour du véhicule pour faire constater la remise en état
  - . il procède à une explication des travaux effectués et remet le véhicule au client
- **Les commandes de pièces :** les clients du Groupe étant des sociétés de cars et bus disposant chacune d'un atelier d'entretien pour les petites révisions, certains clients peuvent venir commander des pièces pour faire des travaux d'entretien.

Le réceptionnaire procède alors à la commande de pièces en ouvrant un dossier : il s'agit, soit d'une commande simple, soit d'une commande précédée d'un diagnostic s'il y a un doute sur la pièce à remplacer. Dans ce cas de figure, le véhicule passe à l'atelier pour subir le diagnostic avant la commande de pièce.
- **Le traitement des campagnes de rappel (recall) :** il arrive que sur certains véhicules, le constructeur constate un dysfonctionnement ou un défaut de fabrication. Dans ce cas de figure, les clients sont alertés du problème et invités à contacter leur distributeur pour procéder à une remise aux normes. Parallèlement, les distributeurs sont informés par écrit comme c'est le cas pour les sites cars et bus, et le réceptionnaire doit préparer l'arrivée des véhicules, aussi bien sur le planning qu'avec le magasin pour commander

en masse les pièces qui seront changées. Le réceptionnaire procède donc :

- . à la commande de kits auprès du magasin
- . au suivi des véhicules à rattraper
- . aux prises de rendez-vous et à la l'organisation des interventions

- **Suivi des Véhicules neufs / Véhicules d'occasion :**

sur certains sites, les réceptionnaires sont amenés à procéder au suivi des véhicules neufs ou d'occasion de la sortie de l'usine jusqu'à la mise en main au client. Il s'agit principalement :

- . de procéder à la traçabilité du véhicule dès l'annonce du constructeur de sa sortie d'usine, afin de localiser le véhicule et estimer les délais de livraison
- . d'organiser les interventions de préparation sur véhicules neufs avec le technicien spécialiste des VN/VO (contrôle des niveaux, nettoyage, contrôle d'éventuels accrocs et remise en état du véhicule) et de la remise en état des véhicules d'occasion (travaux de réparation, changement de pièces, peintures...). Après que le technicien ait évalué les délais de remise en état, le réceptionnaire doit planifier les travaux avant livraison au client
- . le réceptionnaire planifie ensuite les livraisons de véhicule en tenant compte des délais de préparation et de remise en état des véhicules et prévient les clients lorsque le véhicule est prêt.

#### 2.2.1. Les facteurs d'incertitudes dans l'organisation des sites cars et bus qui impactent la relation de service du réceptionnaire

Même s'il était nécessaire de passer par la mise à plat des activités pour comprendre ce que faisait le réceptionnaire, celles-ci faisaient intervenir de nombreux lien fonctionnels avec les autres services ou fonctions dans l'entreprise qui ont permis de mieux comprendre l'articulation des activités du réceptionnaire et parfois, les difficultés rencontrées. Entrer ainsi dans le travail réel du réceptionnaire permet de mieux cerner la manière dont ces activités sont mises en œuvre et de révéler ce que le travail prescrit ne mentionne pas.

La réception des appels peut en effet paraître comme une activité ne nécessitant pas de compétence particulière s'il s'agit juste de prendre un rendez-vous avec le client. Mais prendre rendez-vous présuppose déjà beaucoup de choses : entre autre,

que le réceptionnaire visualise le planning de l'atelier pour positionner son client, ce qui présente déjà un obstacle car sur les sites cars et bus, il n'existe pas de tableau ou de logiciel de suivi des travaux. Dès lors, le réceptionnaire est d'emblée obligé de faire patienter le client pour vérifier auprès des chefs d'équipe dans les ateliers s'il est possible de prendre en charge une intervention. Mais préalablement, le réceptionnaire doit évaluer le temps d'intervention pour envisager le calage d'un rendez-vous et, là encore, n'étant pas forcément technicien de formation, il ne parvient pas systématiquement à évaluer les temps d'intervention et doit à nouveau se référer au chef d'équipe comme appui technique. Cette première étape met d'emblée en évidence la nécessité pour le réceptionnaire d'avoir recours aux compétences de l'atelier dans sa relation au client car les moyens matériels ne permettent pas toujours d'avoir une vision de l'activité du back-office.

Le réceptionnaire sera soumis à la même contrainte lorsqu'un client arrive en réception et qu'il n'arrive pas à établir le diagnostic de dysfonctionnement. Le réceptionnaire devra à nouveau s'en référer aux ateliers pour évaluer l'importance de la panne, et dans certains cas, ses interlocuteurs sont partis en dépannage et il se retrouve avec le client en attente, ce qui peut générer des tensions et même mettre en évidence une coordination aléatoire au sein de l'entreprise, remettant ainsi en cause l'image de celle-ci.

Une fois le véhicule pris en charge, le réceptionnaire n'aura pas davantage de moyens pour suivre l'état d'avancement des travaux puisque seul l'ordre de réparation manuscrit constitue le dossier de suivi d'un véhicule ; celui-ci circule entre les mains des différents intervenants durant les travaux sans que le réceptionnaire puisse savoir où en sont les opérations. Il devra donc déployer des moyens qui lui sont propres pour se renseigner : certains font un tour d'atelier chaque matin, d'autres se créent un fichier Excel pour formaliser ce qu'ils savent des travaux. Quoiqu'il en soit, si les clients appellent pour savoir où en sont les travaux, il vaut mieux que le réceptionnaire se soit renseigné avant pour éviter l'agacement du client.

Mais il arrive que, malgré les tentatives de prises d'information du réceptionnaire sur les travaux, certains problèmes aient été rencontrés sur les véhicules, allongeant ainsi les délais d'intervention et que le réceptionnaire n'ait pas été informé par ses collègues. Dans ce cas de figure, si le client est en réception pour récupérer son car

et que celui-ci n'est pas prêt, le réceptionnaire devra user de tous ses talents d'orateur diplomate pour ne pas agacer à nouveau le client, ni mettre les équipes d'atelier en porte à faux.

### 2.2.2. Les facteurs d'incertitude liés au client

Si le réceptionnaire travaille dans une organisation dont il doit intégrer les aléas pour prendre en charge ses clients, il doit tout autant intégrer les spécificités de ceux-ci pour réussir sa relation de service. En effet, les clients des sites cars et bus ne sont pas des particuliers, ce sont des sociétés, organisées comme telles, à la tête desquelles se trouve un patron qui dirige non seulement des chauffeurs, mais également un atelier d'entretien où travaillent des mécaniciens encadrés par un chef d'atelier. Ces sociétés de cars organisent donc le travail de transport sans que les véhicules soient attribués à un chauffeur en particulier mais pour que ceux-ci puissent passer de l'un à l'autre, en fonction des entretiens ou des travaux de réparation. Ainsi, lorsqu'un véhicule d'une société tombe en panne, le rendez-vous sur site pour la réparation peut très bien être pris par le patron, amené par le chauffeur qui le conduit le jour où il faut l'amener à l'atelier et repris après les travaux par un autre chauffeur qui doit prendre son service, ou un mécanicien de l'atelier de la société, voire le chef d'atelier de celle-ci. En d'autres termes, le réceptionnaire, pour la prise en charge d'un seul véhicule, peut avoir affaire à trois interlocuteurs différents, et parmi ces trois interlocuteurs, peut-être que celui qui avait constaté les symptômes annonçant la panne n'y figure pas. C'est en entrant dans l'explicitation du travail du réceptionnaire que l'on comprend la difficulté qu'il a, bien souvent, de procéder au questionnement du client pour tenter de remonter jusqu'à la cause probable du dysfonctionnement. Il est même parfois obligé, lorsque les relations avec la société sont bien établies, de rappeler le patron et de lui demander à parler directement au chauffeur qui a vécu l'incident pour pouvoir établir un diagnostic plus fiable et aller au-delà des interprétations des différents interlocuteurs avec qui il a eu un contact.

D'autre part, ces sociétés auxquelles les réceptionnaires ont affaire sont bien souvent des sociétés de cars de tourisme ou de ramassages scolaires. Leur activité les contraint au rythme des périodes touristiques ou au rythme scolaire. Dès lors,

l'entretien des véhicules devra, idéalement, s'effectuer sur les périodes scolaires pour les bus de ramassage, entre 9 heures et 16 heures pour ceux qui déposent et reprennent des enfants à l'école. Ces bus arrivent donc bien souvent à l'atelier au même moment dans la journée ou systématiquement pendant les périodes scolaires, et le réceptionnaire doit alors se débrouiller pour prendre en charge ces flux importants de véhicules dont l'immobilisation ne doit pas dépasser le cadre des horaires liés à l'activité.

Enfin, les sociétés clientes des sites cars et bus peuvent avoir différents statuts : les clients de passage, qui n'ont pas de compte dans l'entreprise mais qui peuvent être pris en charge dans l'atelier, si l'activité le permet. A côté de ces clients occasionnels, le Groupe a des clients qui ont un compte permanent et qui représentent une clientèle à fidéliser. Puis viennent les clients dits « prioritaires », ceux avec lesquels le Groupe s'est engagé contractuellement à prendre en charge leurs véhicules quelles que soient les circonstances. Il s'agit des bus des gares T.G.V. ou de la R.A.T.P. par exemple. Pour ces clients-là, si une prise en charge immédiate n'est pas faite, le Groupe aura des pénalités. Pour le réceptionnaire, devoir ainsi gérer les priorités sans pouvoir visualiser le suivi des travaux en atelier devient plus que complexe et peut parfois le mettre dans une situation difficile et générer ainsi beaucoup de stress.

### 2.2.3. Les facteurs d'incertitude externes mais impactant également l'activité du réceptionnaire

Les cars et bus sont des véhicules qui nécessitent des temps d'intervention extrêmement importants, trois fois plus importants que sur un poids lourd normal et très encadrés sur le plan réglementaire pour pouvoir circuler dans de bonnes conditions. Si, par malchance, un véhicule met en évidence d'autres problèmes non détectés durant la phase de diagnostic, les délais d'intervention seront d'autant plus longs, et le réceptionnaire devra, non seulement avertir le client, mais surtout lui faire accepter de patienter. Autre facteur d'incertitude externe à l'organisation des sites, ce sont les fournisseurs. Bien souvent les pièces arrivent en retard, voire des semaines plus tard, et l'atelier doit dès lors suspendre l'intervention sur les véhicules en attente de livraison de ces pièces. Ces retards récurrents allongent

d'autant plus les délais de réparation déjà difficilement supportables pour des sociétés dont l'activité dépend de ses véhicules ; des contraintes se transformant en difficultés bien souvent subies par les réceptionnaires, parfois sources de conflit avec le client.

Le réceptionnaire, devant le client, n'est donc pas dans une relation de simple échange verbal. Il doit intégrer la complexité de l'activité et les contraintes externes dans la manière dont il va prendre en charge le client ; ce client pressé par son activité, ses contraintes de ramassage scolaire ou ses horaires fixés par la R.A.T.P. Le réceptionnaire des sites cars et bus n'est donc pas un interlocuteur comme les autres, c'est celui qui se trouve à l'interface de deux organisations complexes : l'atelier et ses aléas et la société de bus et ses contraintes : au milieu de tout cela, un dysfonctionnement mettant souvent le client qui arrive en réception dans un état de tension que le réceptionnaire va devoir canaliser. L'analyse des données issues du travail réellement mis en œuvre par les réceptionnaires m'ont ainsi permis d'appréhender la particularité du contexte générant un environnement de travail plus que complexe pour le réceptionnaire dans l'entreprise, et tout autant dans son rapport au client. On peut dès lors insister sur le fait que, pour reprendre les termes de Michèle LACOSTE (1998), « l'articulation de la rencontre de service avec le reste de l'organisation est un élément essentiel à la réussite. Les liaisons matérielles et informationnelles entre l'accueil et les différents services du back ou du middle office sont concernés au premier chef ». « La relation de service dépasse donc les situations de contact direct agent-client (...) : elle ne peut se passer d'une réflexion sur la gestion et l'organisation du travail » (Ibidem) de l'entreprise dans laquelle le réceptionnaire travaille. Ainsi, si la relation entre le réceptionnaire et le client suppose un face à face, elle n'est pas que cela. L'organisation est présente lors de cette rencontre, elle a un rôle de médiateur : tout ne repose pas sur le salarié. La relation client est donc bien plus qu'une simple interaction entre deux personnes. Elle s'appuie sur une organisation qui devrait lui donner les moyens de se réaliser et lui fixer des objectifs, qui la met en lien avec les autres activités et/ou services. Or, dans le Groupe, sur les sites dédiés aux cars et bus, l'ensemble des moyens ne sont pas toujours réunis pour optimiser cette organisation et les aléas externes à l'organisation ne font qu'accentuer le climat d'incertitude dans lequel le réceptionnaire travaille et doit naviguer.



### 2.3. Le réceptionnaire et le client : des enjeux importants pour l'entreprise

Le réceptionnaire, entre l'atelier et le client, oscille dans sa relation de service entre le monde de la maintenance et celui du commerce. En effet, le client qui vient faire réparer son véhicule est aussi celui qui achète des cars ou des bus auprès du Groupe de distribution. Le client du réceptionnaire est donc aussi le client du Commercial qui vend les véhicules. Dès lors, lorsque le réceptionnaire reçoit le client, son accueil intègre non seulement le poids des difficultés ou les aléas des réparations en atelier, mais il doit également prendre en considération le fait qu'un client satisfait d'une intervention de maintenance, est un client qui reviendra, non seulement pour d'autres réparations, mais peut-être aussi pour acheter d'autres véhicules. Le principe de fidélisation de sa propre clientèle est donc en jeu et, au-delà de sa clientèle, c'est également celle de son collègue Commercial qu'il doit entretenir ; en d'autres termes, sa relation au client compte des enjeux non seulement pour l'atelier, mais plus largement pour l'entreprise et les réceptionnaires semblent en être parfaitement conscients car à la question : « qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre métier », ils répondent unanimement : « satisfaire le client ! », c'est en même temps leur objectif premier.

Pour le Groupe, dans la mesure où les clients sont des entreprises, la relation de service s'établit de fait dans le cadre de ce que l'on appelle le « B to B » (Business to Business). Les relations dites « B to B » font référence aux relations clients entre entreprises. Il ne s'agit plus de la rencontre entre un salarié porteur d'une prestation et un consommateur porteur de ses propres besoins, mais d'une rencontre entre un salarié porteur d'une prestation et un salarié porteur des besoins de l'entreprise qu'il représente. Cette relation d'accueil prend de fait une dimension commerciale à laquelle le réceptionnaire n'est pas forcément préparé. Cette difficulté, associée aux contraintes organisationnelles, fait que le réceptionnaire doit bien souvent improviser ses échanges avec les clients, avec tous les risques que cela comporte. Alors, comment faire pour calmer le client qui est venu rechercher son car, que celui-ci n'est pas prêt parce que l'atelier a pris du retard sur les travaux et qu'il n'en n'a pas informé le réceptionnaire, comment ne pas mettre en porte à faux les

mécaniciens, ne pas décrédibiliser l'entreprise devant le client tout en devant lui expliquer la situation et par la même occasion, atténuer sa colère...et ce, sous l'œil du Commercial qui peut se trouver à l'accueil avec d'autres clients ? Si le Commercial n'est pas là pour assister à la scène, qu'importe, le client rapportera l'événement au Commercial lorsque celui-ci s'aventurera dans une démarche de prospection pour lui vendre les dernières nouveautés. Le réceptionnaire, quoi qu'il arrive, aura le retour des effets de sa relation avec les clients et, parfois, ces retours peuvent se traduire par des remarques du Commercial sur l'évocation maladroite des dysfonctionnements internes.

Les relations avec les clients peuvent ainsi sortir de l'organisation pour se transférer chez le client pour revenir sous forme de pressions parfois difficiles à gérer.

## 2.4 Le funambule et son talent

Le réceptionnaire, ainsi positionné entre des problématiques d'organisation et des objectifs commerciaux de l'entreprise doit souvent jouer aux équilibristes en avançant sur un fil. « Par sa fonction d' 'interface' entre le public et le reste de l'organisation, il supporte souvent des contradictions sur lesquelles il n'a pas prise. Parfois « bouc émissaire », parfois mis en situation de « double contrainte », soumis à des « injonctions contradictoires » (...) il doit compter sur sa capacité à varier ses rôles : tantôt porte-parole du règlement, tantôt aide et confident de l'utilisateur, tantôt conseiller bienveillant, tantôt figure d'autorité et de contrôle, tantôt expert revendiquant un savoir, tantôt se retranchant derrière une impossibilité de savoir » (LACOSTE, 1998).

### 2.4.1. Funambule et contorsionniste dans l'organisation

Si le réceptionnaire a besoin de visualiser l'organisation en back-office pour optimiser son service au client, les moyens matériels, humains ou informatiques, de suivi des travaux ne sont pas forcément déployés sur les sites et la relation au client devient dès lors l'affaire du réceptionnaire. Et le réceptionnaire sait bien que « la gestion des relations avec la clientèle est forcément influencée par la gestion des

relations sociales. Comment faire du client un partenaire si le partenariat n'existe pas à l'intérieur de l'entreprise ? » (LANGÉARD et EIGLIER, 1994). Le réceptionnaire va alors jouer les contorsionnistes entre le client et l'organisation : il va courir régulièrement à l'atelier pour renseigner le client sur les travaux, à défaut de pouvoir les visualiser, mais sait pertinemment que s'il est absent, son remplaçant n'aura pas pour autant l'information et qu'il devra recommencer l'opération si le client rappelle le lendemain. Alors, pour essayer à nouveau de palier ce manque générant pour chacun une perte de temps, il va se créer son propre outil de suivi, à sa manière, qu'il laissera en réception si quelqu'un en a besoin. Mais, si malgré tout, le réceptionnaire n'a pas été informé lors de son passage d'un retard dans les travaux et que le client arrive en réception, il va tenter de sauver la situation en invoquant un soucis de dernière minute, un retard de livraison qui n'est pas de son fait...en espérant à chaque fois pouvoir trouver de bons arguments pour que le client ne se fâche pas et parfois « pour éviter que la situation ne s'envenime » (ULMANN et BURGER, 1998). Les réceptionnaires tentent ainsi de « résoudre des situations délicates, mais en fonction de leur propre ressenti, de leurs valeurs personnelles, 'comme ils le sentent' » (ibidem). Les réceptionnaires m'ont ainsi laissé découvrir en quoi consistait « l'autonomie » présentée par l'encadrement comme qualité indispensable sur ce poste. Cette autonomie, dans les conditions de travail évoquées, est l'exemple de « l'écart qui s'inscrit entre le travail prescrit et la tâche réelle » (STROBEL, 1994).

#### 2.4.2. L'entrée en scène du langage

En laissant le réceptionnaire évoquer sa relation au client, en l'observant discuter avec celui-ci, on comprend que cette relation n'est pas comme les autres, et c'est d'ailleurs ce qui lui est parfois reproché. Celui-ci laisse en effet de côté les standards de communication propres à une relation commerciale, comme le vouvoiement par exemple, pour entrer dans une forme de communication que l'on pourrait qualifier de proximité, axée sur la familiarité. La relation au client, parce qu'elle porte souvent le poids de l'organisation et ses difficultés, ne peut pas être pour le réceptionnaire une relation purement contractuelle. Elle semble devoir aller au-delà pour palier en quelque sorte ce qui fait défaut pour que sa relation au client

ne devienne pas conflictuelle. Les clients, pour la plupart des clients de longue date, le réceptionnaire les connaît bien, sait ce qu'il peut faire ou ne pas faire, dire ou ne pas dire avec chacun d'entre eux. Il s'est construit au fil du temps une représentation sociale de chacun d'eux qui lui permet d'adopter le ton de la plaisanterie avec certains lorsqu'un problème surgit, ou de montrer son mécontentement en disant à d'autres d'« aller voir ailleurs si c'est mieux » quand la tension monte. Pour reprendre les termes de MAYERE (1994), on peut dire que « ces connaissances accumulées sur et avec les clients constituent une forme d'investissement porteur de gain en efficacité, et favorisant l'établissement de la relation de confiance, si importante pour l'existence et le bon déroulement de la relation de service ». Même si l'envie de raccrocher lorsqu'un client au téléphone se fait trop entendre, il parvient malgré tout à trouver le moyen le plus approprié pour calmer la discussion en fonction de son interlocuteur. Le langage devient alors « essentiel à la régulation des échanges (...) à la résolution des conflits et des dysfonctionnements » (LACOSTE, 1998). Il apparaît ainsi dans la relation de service du réceptionnaire « à la fois comme central, presque constitutif des échanges, et en même temps comme dépendant du contexte social et organisationnel dans lequel il est pris » (ibidem). Lorsque le chef d'atelier estime que le réceptionnaire devrait avoir une approche plus professionnelle vis-à-vis du client en le vouvoyant, il se réfère, bien entendu, à la norme commerciale nécessaire à la prescription et le premier réflexe, avant d'entrer dans le travail réel du réceptionnaire et d'en comprendre la teneur, pourrait être de se rallier à la conception du chef d'atelier en se disant qu'une formation à la communication devrait permettre d'ajuster la situation de travail. C'est justement ce que je ne voulais pas faire : partir d'un a priori prescriptif sans comprendre au préalable la situation de travail réellement vécue par le réceptionnaire. Comprendre le langage du réceptionnaire n'est possible qu'en le voyant opérer, en l'entendant évoquer des situations problématiques avec les clients ; c'est ainsi prendre conscience que cette familiarité apparente est un moyen efficace pour le réceptionnaire de construire avec le client une relation basée sur la confiance et le rapprochement. Cette relation de confiance, si elle est installée avec les anciens clients depuis longtemps, le réceptionnaire tente également de la déployer lorsqu'un nouveau client arrive en réception, en le tutoyant d'emblée, même si le client au premier abord, le vouvoie.

Le réceptionnaire semble alors prendre les devants sur les difficultés qu'il aura à gérer ultérieurement en créant d'emblée une atmosphère de sympathie qui lui permettra probablement de tempérer d'autres choses. La forme du langage adopté par le réceptionnaire face au client devient dès lors son principal outil de travail pour atteindre ce que vise sa relation de service : « satisfaire le client », de quelque manière que ce soit, par un nouveau genre ou par ce que CLOT et FAITA (2000) qualifie d' « intercalaire social », d' « âme sociale » de l'activité.

Le réceptionnaire, considéré en quelque sorte par sa hiérarchie davantage comme un saltimbanque qu'un acteur professionnel, se débrouille néanmoins pour garder son public et tout faire pour qu'il revienne, même s'il ne sait jamais par avance quel numéro il mettra en scène à la prochaine rencontre.

### 3. La rencontre des interfaces et le sens de leur co-production : le consultant et le réceptionnaire partenaires sur scène

Entrer ainsi en interaction avec le réceptionnaire, pour recueillir la matière nécessaire à la compréhension de son travail réellement mis en œuvre, ne constitue pas « un préalable à l'action » comme le souligne MEIGNANT (1972), mais c'est plutôt la première étape d'une co-construction de l'intervention. Cette première étape, si elle m'a permis de prendre conscience de la réalité du travail du réceptionnaire, devait également permettre de rendre compte au commanditaire de la situation de travail et le « sensibiliser » (ibidem).

#### 3.1. La préparation de la restitution et les enjeux pour le consultant

Sensibiliser ainsi la hiérarchie en lui présentant un état des lieux des situations de travail constituait une étape transitoire entre le diagnostic et la réponse à apporter à la demande. Cette étape transitoire de restitution des résultats du diagnostic devient stratégique pour le consultant car elle est non seulement l'occasion d'interagir avec le client au court de l'intervention, mais elle permet surtout de poser le socle sur lequel une réponse en adéquation avec les attentes de chacun pourra se construire. Ainsi, la réflexion sur la méthodologie d'intervention pour le consultant ne relève pas comme le dit MEIGNANT (1972) d'une « méthodologie 'pure', dégagée de ses

déterminations sociales et psychosociales, et de finalités plus ou moins explicites, et (...) le travail qui est mené par le système intervenant, son mode de fonctionnement, et son existence-même, prennent leur sens par la place que le système intervenant occupe dans la pratique sociale ». La phase de restitution et la place accordée par le commanditaire au consultant sur cette phase était donc déterminante pour la suite.

La phase de restitution se devait dans un premier temps de faire l'objet d'une mobilisation de l'équipe projet A.N.F.A.- centre de formation pour préparer l'entretien au commanditaire. Préparer le rendez-vous consiste bien entendu à expliquer quels sont les résultats du diagnostic et quelles orientations l'intervention pourrait prendre dans l'organisation. C'est donc pré-identifier avec les formateurs experts les thématiques en termes de formation, mais aussi et surtout les approches pédagogiques adéquates par rapport à ce sur quoi il faut agir. C'est donc commencer à sensibiliser les experts métiers à une intervention qui sera peut-être différente d'un stage de formation classique. C'est aussi vérifier auprès de la conseillère entreprise, voire, de la direction, si d'autres approches pédagogiques que celles habituellement mises en œuvre peuvent être prises en charge financièrement par l'O.P.C.A. C'est réfléchir à une matrice financière avec le Conseiller en formation pour évaluer la rentabilité de l'action et la part qui devra peut-être être prise en charge par le client. C'est donc se préparer avec l'équipe projet, non pas simplement au fond de l'intervention, mais aussi à sa forme et à ses conditions de possibilité avant même de la proposer au client, et pour le consultant, d'articuler l'expertise de chacun pour construire un projet viable tout en respectant les objectifs qui s'inscrivent dans les différentes logiques institutionnelles œuvrant sur cette expérimentation. Il fallait donc travailler avec les experts sur ces conditions de possibilité d'intervention mais également les faire valider par les directions. Cette étape préparatoire dans l'analyse des conditions de possibilité d'intervention selon l'orientation que le consultant veut lui donner est en même temps une mise à l'épreuve pour celui-ci de la pertinence du type de service qu'il veut offrir au client et une socialisation progressive de son métier à travers l'acceptation de son travail. En effet, dans la mesure où ce projet expérimental au sein du groupe de distribution n'était pas structuré a priori sur le plan institutionnel puisqu'innovant et qu'il n'était déployé ni à l'A.N.F.A., ni au sein du centre de

formation partenaire par quel que corps de métier que ce soit, cette étape était en quelque sorte la pierre angulaire d'une relation de service innovante pour l'entreprise et qui, par la même occasion, contribuerait à la qualification du prestataire.

### 3.2. Les enjeux de la présentation pour la suite de l'intervention

#### 3.2.1. La nécessaire adhésion du client

Pour reprendre la dichotomie présentée par MEIGNANT (1972) concernant le statut de l'intervenant, celui-ci nous dit-il « peut adopter deux attitudes extrêmes : celle de consultant (au sens psychologique : celui qui s'efforce de faciliter une prise de conscience), celui de conseiller (qui donne des conseils, l'expert qui étudie et préconise des solutions). Entre les deux extrêmes, on peut imaginer un 'panachage' des deux attitudes ». La phase de restitution était l'occasion de repositionner à nouveau le sens de mon intervention dans le type de relation de service que je souhaitais déployer pour ce Groupe et me permettre ce 'panachage' : de celui de « consultant » qui, par la restitution de l'état des lieux faite durant cette phase de diagnostic, de faire prendre conscience au commanditaire de la complexité de la situation par rapport à sa demande initiale, et celui de « conseiller » proposant un plan d'intervention afin de passer progressivement du statut de consultant à celui de « prestataire de service » (ibidem). Mais le passage de l'un à l'autre ne se fait pas d'emblée, et la phase de restitution devait permettre cette transition. Cette transition, pour ce projet qui réunissait toute une équipe, était le moment du passage de relais au prestataire de formation dans la proposition de formation qu'il pouvait fournir au regard des constats du diagnostic.

Dès lors, le choix des participants était tout aussi décisif sur cette phase de restitution. Il fallait, bien entendu, que les personnes à l'origine de la demande et le commanditaire soient présents pour entendre et valider les résultats du diagnostic pour passer ensuite à la phase d'intervention à proprement parler. Mais il était également nécessaire que sur cette phase transitoire où le consultant entraîne le client vers la proposition d'une prestation de service « sur mesure » en termes de formation, un consultant du centre référent puisse entendre le retour du client par

rapport à l'état des lieux et construire sa proposition à partir d'une co-construction avec le client dans les orientations à donner à la formation. Ces orientations nous y avons travaillé lors de la phase préparatoire à la restitution avec l'ensemble du groupe projet, mais nous avons décidé de ne pas en faire part immédiatement au client : il fallait d'abord que le client adhère aux constats faits au sein de son organisation.

Je pris dès lors la main sur la présentation des résultats en faisant entrer progressivement en scène les réceptionnaires, tels qu'ils s'étaient laissé voir dans la réalité de leur travail. Mais il fallait préalablement repartir du cadre méthodologique de l'intervention pour donner aux résultats toute leur valeur, à savoir :

- le repositionnement de la demande initiale pour confirmer son importance comme cadre a priori de recherche
- les entretiens auprès du commanditaire pour clarifier cette demande et la préciser
- l'analyse du travail prescrit à travers les entretiens menés auprès des supérieurs hiérarchiques directs des réceptionnaires
- des entretiens et de l'observation effectués auprès des réceptionnaires pour entrer dans leur activité et l'appréhender au plus juste du travail réellement exercé
- l'analyse des enquêtes qualités des différents sites, permettant ainsi d'avoir l'avis des clients sur l'activité des sites dans sa globalité

ce mettait en évidence que les résultats présentés ne relevaient pas simplement de ce que les réceptionnaires avaient pu dire ou montrer lors de nos rencontres, mais qu'il s'agissait d'une analyse globale de la situation à partir de la demande initiale.

La présentation de la méthodologie d'intervention était d'autant plus importante qu'elle devait également permettre de faire accepter au client que sa demande avait dû évoluer et que, dans la mesure où le réceptionnaire occupe un poste d'interface dans l'entreprise, agir sur ses activités, c'est aussi agir sur l'organisation. L'intervention, si elle devait avoir lieu, prendrait donc probablement une ampleur plus importante que celle initialement prévue par le commanditaire.

Si notre objectif, lors de la restitution du diagnostic, était de laisser voir ce que nous avons compris du travail du réceptionnaire en le repositionnant dans



l'organisation et de s'accorder sur les constats, les réactions du coordinateur technique, commanditaire pour ce projet, allèrent au-delà de ce à quoi nous nous attendions. Comme le décrivent FALZON et TEIGER (2004), l'« intervention sur des tâches réelles (...) produit des transformations des représentations des acteurs de l'entreprise, qu'il s'agisse des opérateurs eux-mêmes ou de leur hiérarchie. Cette transformation est provoquée par l'usage de l'analyse ergonomique qui renvoie une représentation nouvelle, inédite, du travail et, au-delà, qui pose le travail comme un objet examinable pour autant qu'on dispose d'outils permettant sa description aussi objective que possible. » Ils ajoutent que « les réunions de restitution à l'entreprise, pour peu qu'elles soient bien préparées » dans ce cas, « la hiérarchie est souvent déstabilisée par la découverte du travail réel, de sa complexité, des stratégies développées par les opérateurs pour réaliser la tâches ». Le coordinateur technique, non seulement valida l'ensemble du travail et les constats qui en ressortissaient, mais il nous confia également découvrir le travail des réceptionnaires. Il nous avoua même qu'il venait par-là de prendre conscience de leur implication dans leur travail dans leur application à « satisfaire les clients ». Bien plus encore, il alla jusqu'à nous expliquer qu'il avait bien tenté de mettre en place des réunions avec les réceptionnaires pour essayer de trouver des solutions pour améliorer le service au client mais qu'il n'était pas parvenu aux résultats espérés. Enfin, il ajouta qu'il avait besoin de quelqu'un d'externe à la structure pour l'aider à accompagner efficacement les réceptionnaires dans leur travail. L'approbation des constats et cette révélation par le coordinateur technique marquait ainsi une étape dans l'intervention : l'ouverture du client vers le traitement de la demande au regard de ces constats.

### 3.2.2. Une réflexion interactive : l'implication du client dans les préliminaires à la construction d'une réponse adaptée

Si l'entrée en matière dans la restitution ne nous assurait pas du niveau d'adhésion du client, cette étape étant franchie, nous pouvions enclencher celle que nous avions préparée sans être sûre de pouvoir déjà l'aborder à cette étape de l'intervention, à savoir, la réflexion sur la manière donc nous allions pouvoir bâtir la réponse et peut-être même, la forme que celle-ci pourrait prendre.

Nous étions d'accord sur les conclusions issues des constats :

- la difficulté pour les réceptionnaires de trouver une identité dans une organisation à géométrie variable où ils doivent aujourd'hui être « réactifs » pour satisfaire les clients.
- une identité qu'ils se sont construite eux-mêmes car rien n'existe aujourd'hui en termes de formation à ce métier.
- une identité qu'il faut consolider avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la relation au client car le réceptionnaire tient une place d'interface entre différents acteurs dans l'organisation qui influent sur l'activité du réceptionnaire.
- une image de l'entreprise à développer vis-à-vis des clients pour fidéliser et développer l'activité commerciale VN / VO.
- Une pro-activité « optimisable », mais a posteriori.

L'adhésion sur ces conclusions a dès lors permis d'enclencher la réflexion avec le coordinateur technique et la responsable formation sur des pistes d'amélioration pour les points problématiques mis en exergue, à savoir :

**La nécessité d'adapter les moyens matériels pour faciliter le travail des réceptionnaires :**

- . Les documents sont peu ou pas informatisés et leur mode de circulation (de main en main) est souvent lent, avec des risques de perte ou d'erreur :
- . la lisibilité difficile du carnet de rendez-vous « manuscrit »
- . les difficultés de compréhension des ordres de réparation par les collaborateurs : difficile de reprendre un dossier qui génère ainsi des pertes de temps
- . la complexité des suivis informels des accords passés avec le client sur des réductions
- . la recherche du document qui transite entre atelier, réception et facturation : un circuit et un classement parfois difficiles puisqu'il n'y a pas toujours de panneau d'affichage du suivi des interventions
- . la multiplicité des interlocuteurs internes pour les dossiers de véhicules sous garantie et le traitement manuel de ceux-ci génère souvent des délais importants

. nombre de dossiers sont aussi mal ouverts ou mal renseignés lors des dépannages effectués par le personnel d'atelier (absence de kilométrage, d'immatriculation...)

Sur ce point, l'idée est de voir comment mettre à disposition des moyens matériels permettant d'éviter ou de réduire les difficultés ci-dessus

Autre point problématique que l'on a abordé avec le client :

### **La zone d'accueil :**

. les nuisances sonores de l'atelier rendent souvent la réception peu accueillante pour un client

. la réception est également une zone de rassemblement ou d'échanges où les relations avec le client sont parfois difficiles voire inaudibles.

Nous sommes convenus avec le coordinateur technique que la zone de réception, si elle constitue un carrefour incontournable pour les différentes activités de l'entreprise, reste le lieu d'accueil des clients. La première question sur ce point a été de voir si une ouverture moins directe sur les ateliers ne permettrait pas de réduire les nuisances sonores. D'autre part, l'idée de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs sur l'importance d'une qualité d'accueil permettrait peut-être d'appréhender une relation client plus favorable.

### **La relation client et l'image de l'entreprise :**

Les réceptionnaires, on l'a vu, s'attachent à être diplomates avec les clients, voire familiers : une attitude que la hiérarchie a du mal à accepter mais que l'on pourrait qualifier de « professionnalisme sur mesure » à défaut d'une approche « standardisée » du client, à la fois :

. dans l'accueil des clients (habitués ou nouveaux)

. en cas d'objections : dans ce cas de figure, le ton de la rigolade est parfois adopté pour désamorcer un conflit et permettre une gestion du stress.

Dans le contexte des sites dédiés aux cars et bus, nous en sommes arrivés à dire que c'est l'attitude la plus adéquate qu'ils semblent avoir trouvée pour gérer des situations conflictuelles délicates.

La réflexion nous a menés, non pas sur une attitude « type » à adopter systématiquement vis-à-vis du client, mais peut-être sur une méthodologie qui permettrait :

- d'argumenter en cas de dysfonctionnement ou de retard : en permettant aux réceptionnaires d'anticiper les appels et de prévenir le client
- d'argumenter en cas d'objections en réception : en permettant aux réceptionnaires de trouver des solutions, les anticiper plutôt que de gérer dans l'urgence ou laisser le client en mauvaise posture
- gérer les appels entrants conflictuels
- argumenter sur les véhicules hors délais de garantie: convaincre et préparer au coût

L'éloquence comme ouverture vers le client peut également être intégrée dans la démarche de progrès car c'était aussi un point soulevé par les chefs d'atelier et qui viendrait en complément pour améliorer le discours.

### **Une sensibilisation au profil du client:**

Nous avons sur ce point repris les éléments de contexte identifiés concernant les clients des sites ; des clients qui sont des entreprises de cars et de bus dont les contraintes sont fortement liées aux rythmes scolaires et touristiques. Ce sont également des clients qui peuvent engendrer des pénalités en cas de non prise en charge prioritaire. Ce sont enfin des entreprises qui ont elles-mêmes des ateliers, qui ont une très bonne connaissance des technologies intégrées dans les véhicules, et qui comparent souvent la fiabilité des anciens systèmes mécaniques avec les nouveaux systèmes à gestion électronique.

Ces différents paramètres concernant le client sont autant d'éléments que les réceptionnaires ont mis en exergue dans leur travail et dont ils ont conscience qu'ils doivent les intégrer dans leur relation avec celui-ci pour anticiper un argumentaire, qu'il soit technique, réglementaire ou qu'il porte sur des délais d'intervention sur des systèmes complexes. Pour le coordinateur technique comme pour nous, il était évident que le discours du réceptionnaire serait d'autant plus entendu qu'il se

rapprocherait de celui du professionnel qu'est le client. Le réceptionnaire, par ses échanges avec d'autres professionnels est aussi le garant de l'image de l'entreprise. Sur ce point, la question porterait sur les connaissances techniques des systèmes complexes qui pourraient être proposées aux réceptionnaires pour leur permettre d'argumenter sur les délais de réparation importants propres aux cars mais aussi de les amener à utiliser ces connaissances pour mettre en avant les atouts (confort, sécurité...) du véhicule par rapport aux anciens système mécaniques.

Un autre axe d'amélioration que nous avons pu identifier portait sur les connaissances réglementaires de circulation qui permettraient aux réceptionnaires de désamorcer un conflit par l'explication lors d'une immobilisation « forcée ».

Deux axes pour :

- argumenter sur les coûts et délais de réparation
- argumenter sur les responsabilités de l'entreprise en cas de dysfonctionnement grave

Mais l'un des points cruciaux pour améliorer la relation au client et qui est également à l'origine du déplacement de la demande des réceptionnaires vers une approche plus complexe, tenait au fait que :

**L'organisation du réceptionnaire allait de pair avec l'organisation de l'atelier.**

Le diagnostic a mis en évidence que l'intensité et la multiplicité des activités du réceptionnaire nécessitent pour lui d'être organisé, instrumenté, ordonné.

Sur ce point, la question du planning des travaux pour avoir une information au jour-le-jour sur les interventions en atelier et la présence des collaborateurs pouvant intervenir afin de positionner les réparations et d'estimer les délais au plus juste ont été abordées avec le coordinateur. Nous en sommes arrivés au fait qu'une instrumentation sur le suivi des interventions tendrait ainsi vers la possibilité d'une transférabilité des informations en cas d'absence et permettrait donc un gain de temps important sur certains sites. L'atelier pourrait également contribuer à une meilleure gestion de l'activité du réceptionnaire et de sa relation au client :

- . en informant sur les travaux (ou en bénéficiant d'un tableau de suivi) pour permettre au réceptionnaire d'anticiper les appels auprès du client en cas de retard ou d'insérer des urgences imprévues en cas d'avance sur les travaux.
- . en sortant systématiquement les cars terminés pour éviter de faire attendre le

client en réception, surtout si le réceptionnaire n'a pas le permis et ne peut pas sortir le véhicule pour débloquer l'attente.

Concernant l'organisation plus globalement, les axes à prendre en compte se sont portés sur :

. la gestion des périodes hautes et heures de pointe, notamment par un renforcement de l'accueil

. le maintien du lien avec le réceptionnaire même durant les départs en dépannages, lui permettant ainsi de toujours avoir un appui technique en cas de besoin lors d'un diagnostic, celui-ci faisant partie des points noirs des enquêtes satisfaction client.

Les clients des sites venant faire réparer leur véhicule étant également des acheteurs potentiels, l'attitude vis-à-vis d'eux et la qualité de la prise en charge risque fort d'influencer leurs achats.

**Toute l'organisation impactant cette prise en charge, les leviers identifiés avec le commanditaire se situaient donc à ces différents niveaux si l'on souhaite améliorer la relation avec les clients.**

Quant à la contrainte des délais de livraison des pièces, celle-ci dépend essentiellement du fournisseur et nous nous sommes accordés sur le fait qu'elle était donc plus difficile à résoudre.

Il nous a donc semblé important de prendre en compte ces points et d'y réfléchir immédiatement avec le coordinateur technique puisqu'il était en demande d'une solution.

Pour reprendre les termes de QUERELLE et THIBAUT (2007), « l'une des caractéristiques de la relation de service est le déséquilibre entre le prestataire et l'utilisateur, qui les installe dans une situation où ils vont être en mesure de produire à deux ce que ni l'un, ni l'autre ne pourrait réaliser seul ».

C'est en entrant méthodologiquement en coulisse que le consultant peut entrevoir le talent du réceptionnaire dans la réalité de son travail et le tirer sous les projecteurs pour lui écrire un scénario mieux adapté à ce qu'il veut mettre en scène.

La scène du réceptionnaire, c'est l'organisation dans laquelle il travaille, et son rôle dépend étroitement de celui des autres acteurs. Son métier se structure ainsi au fil du temps et en fonction des situations, et à chaque situation il déploie ses services et établit ainsi ses relations.

C'est à travers le travail du réceptionnaire que le consultant a pu progressivement construire sa relation avec le commanditaire et l'amener d'une simple demande à une véritable prise de conscience d'une situation peu ordinaire, pour un métier peu ordinaire. C'est en se glissant entre la demande et le travail que le consultant a réussi à tourner la caméra sur ce qui se donne à voir pour donner envie d'agir, d'interagir et d'amener ainsi, non pas simplement le groupe projet dans la réflexion sur ce nouveau scénario, mais en impliquant le client lui-même dans cette nouvelle relation de service.

Le métier du réceptionnaire s'est laissé voir et le consultant a ainsi pu exercer le sien, le structurer.

### **Chapitre 3 : DE LA RELATION DE SERVICE DU CONSULTANT A CELLE DU RECEPTIONNAIRE : transposition d'une approche sociologique dans la reconfiguration de la qualification**

#### 1. L' « invention d'une réponse » : un cadre à façonner

##### 1.1. La construction d'une réponse à la demande comme deuxième acte professionnel du consultant

Si les constats faits lors du diagnostic ont été validés, reconnus par le commanditaire, la réponse aux difficultés mises en évidence n'en était pas pour autant construite d'avance. Le commanditaire, à travers la validation des dysfonctionnements constatés, validait le diagnostic réalisé, néanmoins, ces constats présentaient la situation comme devant être améliorée et qui plus est, que le consultant et son équipe puisse apporter les solutions aux problèmes. La restitution, si elle procure un soulagement lorsque les constats sont reconnus par le commanditaire, ce soulagement laisse immédiatement place à un autre sentiment : celui de devoir satisfaire au mieux celui qui vous a confié ce travail, en allant jusqu'à lui proposer des solutions efficaces. Pour reprendre les termes de Guy JOBERT (1992), « avec l'analyse de la demande, l'invention d'une réponse adaptée à cette demande est le second acte professionnel qui définit le métier du consultant qui a fait le choix des démarches cliniques ». Mais pour construire sa réponse, le consultant doit avant tout garder en tête le cadre institutionnel dans lequel il se trouve : celui d'un O.P.C.A., dont la participation à ce type de projet en termes de financement ne peut s'envisager que dans le cadre d'une réponse formation. En effet, si le diagnostic s'était affranchi du cadre des institutions dans lequel il s'est déroulé, que ce soit celui de l'institution qui mène le diagnostic ou celui dans lequel le diagnostic est mené, pour ne pas définir a priori la réponse à apporter au problème, lorsque la réponse doit se construire dans le cadre de financements particuliers, le cadre institutionnel doit être reposé comme base de travail pour élaborer la réponse. Dans le cas de notre projet, les difficultés mises en évidence au cours du diagnostic dépassaient celles de la formation à la relation client initialement demandée par le groupe pour les réceptionnaires : l'ensemble de



l'organisation impactant en effet sur l'activité du réceptionnaire, la réponse se devait d'intervenir également sur l'organisation. Comme le souligne Guy JOBERT (ibidem), « les éléments qui entrent dans l'invention d'un dispositif d'intervention ne sont pas très nombreux (enquêtes participatives ou non, feed-back, travail en groupe, formation, etc.) ». Et s'ils ne sont pas nombreux d'emblée, pour être pris en charge par l'A.N.F.A. ils devront se recentrer davantage sur un seul d'entre eux : la formation. La difficulté pour le consultant est dès lors, non seulement d'inventer une réponse adaptée, mais de l'inventer dans un cadre précis. Un cadre précis qui ne devait pas pour autant être une réponse formation toute faite mais devait continuer à s'inscrire dans la démarche du consultant dans son approche sociologique, en gardant comme matériau de son intervention le travail réel des réceptionnaires. Un matériau que le réceptionnaire avait bien voulu mettre entre les mains du consultant qui se devait dès à présent de le façonner pour mettre en valeur son rôle dans l'organisation. La formation ne pouvait donc pas s'envisager en dehors du travail du réceptionnaire mais bien à partir de ces situations de travail problématiques. C'est aussi en inventant une proposition que le consultant se voit donner l'opportunité de construire sa relation de service et d'asseoir sa position sociale, celle qui lui est accordée à la fois par l'organisation dans laquelle il intervient, mais aussi et surtout dans la sienne.

## 1.2 Le consultant et son équipe projet : une passation de relais « assistée »

Le passage du diagnostic à la construction d'une réponse représente une étape charnière. Elle l'est d'autant plus lorsque l'intervenant est constitué en équipe projet sur deux entités distinctes telles que l'A.N.F.A. et le centre de formation partenaire. Elle l'est encore plus lorsque d'autres personnes que celles de l'équipe projet devront travailler à l'élaboration de cette réponse : les révélations du diagnostic ayant en effet mis en évidence la nécessité d'intégrer des éléments qui n'étaient pas forcément perceptibles a priori. Il fallait donc travailler avec l'équipe projet sur une schématisation de l'intervention pour aider les formateurs concepteurs à construire leur scénario pédagogique de façon à ce qu'ils intègrent les éléments du diagnostic, auquel certains n'avaient pas participé, en créant ainsi une réponse sur mesure, tout en restant dans le cadre institutionnel de la formation

finançable par l'O.P.C.A. Il s'agissait également pour le consultant de continuer à construire une méthodologie d'intervention non plus simplement en équipe, mais dans la perspective d'un passage de relais aux formateurs concepteurs, à la fois sur les contenus et sur la forme de l'intervention. L'idée était de proposer une formation non pas simplement axée sur les réceptionnaires, mais d'élargir l'intervention sur l'organisation pour agir sur l'ensemble des dysfonctionnements constatés. Toute la problématique était d'intervenir sur l'organisation dans le cadre de la formation. Ce passage de relais nécessitait dès lors l'élaboration d'un guide à destination des formateurs concepteurs, guide qui leur permettrait en quelque sorte de comprendre le contexte de leur intervention. Même si un concepteur faisait partie de l'équipe projet, il fallait en effet envisager l'arrivée d'autres formateurs pour l'accompagner dans le travail. Ce guide de conception a ainsi été élaboré par l'ensemble de l'équipe projet pour :

- Repositionner la **demande initiale et son contexte**
- Rappeler les **constats** faits lors du diagnostic en précisant quelles étaient les **problématiques** mises en exergue
- Situer l'intervention sur **les sites** concernés dans le Groupe
- Définir **l'objectif du guide** à destination des concepteurs à savoir, orienter les formateurs dans le développement des contenus et des méthodes pédagogiques de l'intervention en lien direct avec le diagnostic réalisé au sein du Groupe
- Définir clairement **les objectifs de la formation** : le diagnostic ayant mis en évidence la nécessité d'impliquer d'autres acteurs que le réceptionnaire pour optimiser la relation et la satisfaction client, l'intervention s'attacherait à :
  - . Sensibiliser l'ensemble des acteurs concernés par la relation client à l'impact de leurs activités sur celles du réceptionnaire
  - . Redonner aux réceptionnaires des différents sites un cadre de référence commun à tous
  - . Proposer aux réceptionnaires des méthodologies d'intervention auprès des clients en intégrant les connaissances techniques et réglementaires pré-requises et leur permettre ainsi d'évaluer l'intervention sur le

véhicule, de la positionner au mieux sur un planning atelier et de gérer des relations client conflictuelles.

L'intervention devait en effet permettre :

. Aux réceptionnaires de trouver leur identité dans une organisation à géométrie variable où ils doivent aujourd'hui être « réactifs » face aux aléas de l'activité pour satisfaire les clients ; identité consolidée par des connaissances et méthodologies qui leur permettront de structurer leurs interventions auprès des clients et se référer à des pratiques communes au groupe ;

. De clarifier avec les acteurs de back-office le lien entre leurs activités et celles du réceptionnaire dans la relation client ; le réceptionnaire tenant une place d'interface entre ces différents acteurs (back-office et clients) ;

. De permettre à l'ensemble des acteurs de back office et de réception de co-construire un process permettant d'optimiser la gestion de l'activité ;

. A l'entreprise, de développer son image vis-à-vis des clients pour fidéliser et développer l'activité commerciale VN / VO ;

. D'envisager a posteriori une pro-activité du réceptionnaire vis-à-vis du client

L'intervention devait dès lors s'organiser avec l'ensemble des acteurs concernés par l'organisation des interventions et l'activité commerciale de l'entreprise.

- Définir une **démarche pédagogique** différente de celles mises en œuvre d'ordinaire par les formateurs en partant des problématiques vécues dans le travail réel pour construire avec les participants des solutions adaptées. L'idée était de ne pas procéder à des stages de formation standardisés intégrant une logique d'information descendante face aux participants, mais plutôt de maintenir le cap de l'approche sociologique adoptée par le consultant en inventant une démarche pédagogique basée sur ce que VYGOTSKY (MENARD, 2002) appelle une « socioconstruction » où l'interaction avec les autres personnes de l'organisation serait la base, dans un premier temps, d'une prise de

conscience collective des dysfonctionnements dans les pratiques, pour envisager ensuite la co-construction de schèmes opératoires collectivement réfléchis. Pour atteindre les objectifs visés ci-dessus, la démarche pédagogique devait entre autre :

. Prendre en compte les outils utilisés par l'entreprise et leur éventuelle évolution depuis le diagnostic : en l'occurrence, l'utilisation du logiciel de planification « CREDEL » en substitution des dossiers et carnets de rendez-vous « papier » (en tenant compte de son utilisation pour le suivi des dossiers, des accords tacites de réduction, clients de passage avec paiement comptant, état de présence du personnel atelier....)

. Prendre en compte les caractéristiques de l'entreprise et de ses clients pour bâtir des méthodologies de communication (verbales, non verbales et écrites) et d'organisation de l'activité (ex : les clients prioritaires avec pénalité, les urgences, les clients habitués et la relation de confiance installée, les clients de passage et les attitudes à adopter...)

Partir ainsi des pratiques existantes à travers des groupes de travail réunissant les différents acteurs intervenant dans l'organisation pour réfléchir ensemble sur la base de dysfonctionnements vécus et relatés par les réceptionnaires et déboucher, dans un second temps, sur la formalisation des méthodologies d'intervention, d'attitudes structurées tout en préservant le climat de confiance déjà existant dans la relation client actuelle ; partir ainsi des pratiques pour en dégager des process, partir également du « style » de chacun pour le structurer dans un « genre » nouveau mais mieux adapté au métier des réceptionnaires tel qu'ils le mettent en œuvre aujourd'hui et à travers lequel ils pourraient s'identifier demain.

Cette démarche pédagogique devait donc reposer à la fois sur :

- Des **apports théoriques techniques et réglementaires** propres aux cars et bus (pour les réceptionnaires)
- Des apports **théoriques en communication, relation client, consumérisme** (pour les réceptionnaires)

L'ensemble des apports théoriques devraient être mis en lien direct avec :

- . l'accueil des clients et la présentation de l'entreprise et de la personne
- . les méthodologies de communication permettant de relativiser les dysfonctionnements en argumentant sur la sécurité, le confort et en transformant l'objection en avantage client ; justifier des délais supplémentaires sans remettre en cause la structure ou l'organisation de l'entreprise, en entretenant ainsi l'image de marque de l'entreprise
- . les méthodologies d'argumentation techniques et réglementaires auprès des clients en cas d'objection ou de litige (panne plus importante que prévue du fait de la complexité du système, retard de pièces...ou d'immobilisation pour des raisons de sécurité)
- . les méthodologies de questionnement utilisées pour procéder aux diagnostics et optimiser l'orientation du véhicule, les délais d'intervention et estimer au plus juste le coût de l'intervention
- . les méthodologies de valorisation d'un système en cas de plainte du client sur la récurrence des dysfonctionnements des systèmes à gestion électronique pour permettre au réceptionnaire d'échanger avec les clients professionnels réfractaires aux nouvelles technologies en valorisant ainsi leurs véhicules

- Des **approches méthodologiques** liées à la gestion du temps et à l'organisation de l'activité de réception, en lien direct avec le back-office (pour l'ensemble des acteurs concernés)

Cette phase allait être précédée d'une étape de sensibilisation de l'ensemble des acteurs à l'impact de leur activité sur celle du réceptionnaire. Elle allait se traduire par des séances d'observation ou d'analyse du poste de réceptionnaire accompagnées de travaux d'échanges.

Ces approches pourraient reprendre des situations de réception dans un environnement bruyant (ex : atelier ouvert, collègues discutant à l'accueil et utilisant le photocopieur pendant l'accueil d'un client en colère) ; des situations d'urgences à intégrer dans un planning, des situations de difficulté du réceptionnaire qui n'a pas été informé d'un retard et qui est face au client ; des situations d'un réceptionnaire devant un client attendant son véhicule qui n'est pas sorti de l'atelier et qui n'a pas d'interlocuteur

pour le sortir ; des situations de période de pointe sans appui des collaborateurs

- Ces échanges devraient être l'amorce **d'une réflexion commune sur un process d'intervention** : de l'accueil du client jusqu'à la restitution du véhicule.

Le formateur pourrait alors reprendre l'analyse des constats faits lors des groupes de travail sur l'analyse du poste de réceptionnaire et l'impact de leurs activités en réception ; croiser les constats avec les enquêtes qualité et amener l'ensemble des collaborateurs à trouver des solutions d'optimisation de l'organisation pour en faire émerger ensuite des procédures adaptées à l'entreprise.

L'approche qualité pourrait également être renforcée par des apports théoriques.

Elle devait constituer la dernière phase de l'intervention et se positionner comme structurant les apports théoriques et méthodologiques précédents.

Il fallait enfin coordonner les différentes expertises métiers pour concevoir des supports propres à la thématique à traiter tout en articulant l'ensemble de l'intervention pour redéfinir un cadre au métier de réceptionnaire et à la gestion globale de l'intervention dans l'organisation avec ses différents acteurs.

### 1.3 Les conditions de possibilité d'une réponse efficace : « raisonner en termes d'utilité avant de raisonner en termes d'efficacité »

Si l'élaboration d'un guide à destination des formateurs permettait de faire le lien entre le diagnostic réalisé par le consultant et l'équipe de formateurs, cela ne suffisait pas pour autant à construire une réponse en parfaite adéquation avec les besoins de l'entreprise. Pour le consultant, ce point est essentiel dans sa relation de service au client. Sa « relation de service consiste à agir sur l''autre', en fonction des besoins spécifiques de celui-ci et en interaction avec celui-ci » (BANDT et GADREY, 1994). Or, en ce qui concerne à proprement parler la formation, celle-ci est la partie de l'intervention dont le client est, certes, le commanditaire, mais aussi et surtout le public en formation, en l'occurrence, les réceptionnaires. Il faut aussi

que les personnes concernées par la formation s'impliquent dans la démarche pour qu'elle soit efficace et surtout, qu'elle réponde à leurs attentes. Comme le précise LE BOTERF (1998), « un dispositif de formation ne trouve pas sa justification en soi. Sa raison d'être ne réside pas dans le fait d'atteindre ses objectifs, mais dans l'utilité du service qu'il produit. » « Les connaissances et encore moins les compétences ne constituent pas un produit qui préexisterait à celui qui les acquiert. Acquérir ne signifie pas ici « aller chercher sur des étagères ». Les connaissances et les compétences sont appropriées par l'apprenant en même temps qu'il les construit. (...) il n'y a pas de dissociation entre les services et la personne qui en bénéficie. » LE BOTERF ajoute que la qualité du service rendu, en l'occurrence, celui du prestataire auprès des personnes formées, ne sera de qualité que si les personnes sont motivées. « Il est difficile – voire impossible – d'être, par obligation, co-promoteur de son professionnalisme. » il s'agit donc bien de co-construire avec les réceptionnaires une réponse à leurs problématiques, et leur motivation a commencé par l'acceptation de faire entrer le consultant dans leur vécu professionnel. Cette motivation qui s'est ensuite révélée lors des entretiens ; leur motivation à rendre service et optimiser leur propre relation de service (*« elles ont l'impression d'être laissées de côté alors que t'essayes de tout faire pour tout le monde et puis que...ah ouais, c'est c'que j'essaye de faire en fait, de faire pour tout'l monde mais... » (...)* « Ben d'être assez juste quoi, d'dire ben, voilà, l'client-là il m'a appelé quand-même là, j'veais pas l'laisser tomber »)<sup>5</sup>

## 2. La dimension sociale dans la construction du processus de formation

« L'analyse du travail est un livre fondateur » nous dit PASTRE (2002) en référence à FAVERGE (1955) ; un livre fondateur qui vise ainsi un « double objectif : construire des contenus de formation correspondant à la situation professionnelle de référence ; mais aussi utiliser les situations de travail comme des supports pour la formation des compétences » (PASTRE, 2002). Redonner ainsi une dimension sociale à la formation souvent standardisée car souvent construite sur une conception a priori du travail et non pas à partir des situations de travail. L'analyse du travail des réceptionnaires a permis, quant à elle, de mettre en

---

<sup>5</sup> Extrait d'entretien d'explicitation auprès d'un réceptionnaire

relief les problématiques du travail réel. Le travail du consultant devait dès lors se centrer sur une « didactique professionnelle » (Ibidem) repartant de ces situations problématiques pour amener les participants à identifier ce qui leur permet de structurer l'acte professionnel dans la relation de service car « il y a toujours plus dans le travail réel que dans la tâche prescrite. (...) Cela signifie qu'il y a dans le travail une part irréductible de création, c'est-à-dire d'adaptation aux événements et que ce travail réel ne se réduit jamais à ce qu'on peut en planifier : confrontée à l'inépuisable densité du réel, l'activité finit toujours par déborder la tâche prescrite » (ibidem). Sachant que les choses ne sont pas stables dans le travail, la question pour le réceptionnaire est de savoir ce qu'il doit en faire et la question pour le consultant était de penser une formation qui, de fait, ne pouvait pas se faire en dehors du travail. Car « la réalité résiste et on n'arrive jamais à éradiquer complètement les situations problèmes, celles pour lesquelles il n'existe pas de procédure connue du sujet permettant d'obtenir sûrement un résultat. C'est justement cela qui intéresse la didactique professionnelle. (...) Le fait de bien connaître les procédures relatives à un métier est certes l'expression de leurs compétences (des opérateurs). Mais la compétence la plus importante, celle qui fait la différence, consiste à savoir maîtriser les situations qui sortent de l'ordinaire » (PASTRE, MAYEN et VERGNAUD, 2006).

PASTRE, MAYEN et VERGNAUD ajoutent que « quand on n'a pas la procédure pour arriver à la solution, il faut la construire » (ibidem). C'est sur ce principe que le dispositif de formation devait s'appuyer.

## 2.1. Le travail réel et ses piliers conceptuels sur les sables mouvants : leur place dans la formation

MAYEN (PASTRE, MAYEN et VERGNAUD, 2006) met en évidence que le réceptionnaire qui reçoit le client pour une réparation fait preuve d'efficacité et d'expertise. Celles-ci, selon lui, reposent « sur deux conceptualisations : le concept de 'ressenti client' ; d'autre part, le concept de 'possibilité d'existence d'une panne' ». Comme le souligne MAYEN, ces concepts pragmatiques sont, malgré les apparences, d'« essence technique », l'un reposant sur la capacité du réceptionnaire à interroger son client sur sa perception du dysfonctionnement,



l'autre, sur ses connaissances techniques et la mise en œuvre d'une méthodologie de diagnostic de premier niveau. MAYEN ajoute que, sans la maîtrise de ces compétences techniques et de service, « la tâche relationnelle est rendue complexe, voire impossible » et que « cela suppose d'envisager des modalités de formation qui ne négligent pas la maîtrise et l'entretien des compétences du domaine technique, tout en prévoyant la construction et le développement de situations, réelles ou transposées qui impliquent un apprentissage des propriétés d'usage, des propriétés sociales des objets. Par exemple, l'apprentissage du diagnostic technique sur un objet doit s'inscrire dans le cadre de la logique d'un diagnostic médiatisé par la présence du client ». Mais si ces concepts pragmatiques permettent aux réceptionnaires d'établir une relation de service avec le client, dans le cas de notre Groupe de distribution, l'analyse du travail met également en évidence l'impact des autres acteurs de l'organisation sur la relation de service que le réceptionnaire tente de mettre en œuvre auprès de son client. Dès lors, la relation de service du réceptionnaire ne mobilise pas que ses compétences techniques prises isolément mais intégrées au mode de fonctionnement global de l'organisation. La réponse formation se doit donc d'être l'affaire de tous.

## 2.2. Le travail réel du réceptionnaire comme aide à la prise de conscience des difficultés et point de départ de la formation

Le métier de réceptionnaire étant à l'interface entre le client et l'atelier, en lien avec l'ensemble de l'organisation, former un réceptionnaire suppose donc que d'autres acteurs soient impliqués dans le dispositif de formation. Cela suppose également une prise de conscience par ces acteurs de l'importance de leur activité sur celle du réceptionnaire. Les faire participer à la formation ne suffisait donc pas ; la formation devait être le moyen de mobiliser ces acteurs dans l'amélioration des dysfonctionnements. Le processus de formation à mettre en place prenait donc une dimension collective, interactive, sur la base de situations problèmes réelles des réceptionnaires face au client, mises en scène par les réceptionnaires sous forme, par exemple, de jeux de rôle auprès des autres collaborateurs. Exposer une situation problème permet, dans un premier temps, de faire prendre conscience aux différents acteurs de l'organisation, des types de situations auxquelles le

réceptionnaire a affaire au quotidien. Cela peut également, et c'est le but envisagé dans cette formation, de faire réfléchir l'ensemble des acteurs aux conditions d'apparition du dysfonctionnement et remonter ainsi jusqu'à sa son origine. En imaginant ce type de dispositif déclencheur de situation de formation, le consultant tente ainsi de transposer dans une situation formative la même démarche sociologique qu'il a eu en analysant l'activité du réceptionnaire : le travail réel livré par ce dernier lui a fait prendre conscience des dysfonctionnements élargis à l'organisation ; il voulait donc faire prendre conscience, cette fois-ci à l'organisation, des dysfonctionnements dont elle était à l'origine, pour l'amener à ajuster elle-même son mode de fonctionnement plutôt que de chercher, pour le réceptionnaire, des solutions formation toutes faites et probablement inefficaces. Il s'agissait ainsi « d'engager une réflexion sur les activités de travail et de dégager de nouveaux éléments d'activité et de nouveaux contenus de formation articulés avec les premiers » (BARBIER, BERTON et BORU, coordonnateurs, 1996).

### 2.3. Le rôle structurant du formateur

Si le consultant souhaitait transposer l'approche sociologique de son intervention dans l'organisation jusque dans la conception de la formation, il devait à nouveau jouer lui aussi son rôle d'interface auprès de l'équipe formatrice pour l'amener à sortir des mises en situation pédagogiques standardisées et mettre en œuvre une approche pédagogique axée sur la didactique professionnelle. « Cette approche s'oppose à une démarche où l'on dit à l'apprenant quoi faire et comment le faire avant l'enclenchement du processus social et interpersonnel de l'expérience individuelle et collective sur les situations problèmes » (MENARD, 2002). Dès lors, « le changement qui découle de la perspective socioconstructiviste nécessite l'acceptation d'un état de déséquilibre et la prise de certains risques pédagogiques » (ibidem). Non seulement le formateur allait partir sur une approche pédagogique moins rassurante que s'il formalisait en amont un support de stage qu'il n'aurait qu'à suivre scrupuleusement, mais il devait, en plus, amener les participants à une forme de développement par l'interaction en jouant en quelque sorte ce que VYGOTSKY nomme « l'échafaudage » (ibidem). Cet échafaudage est plus qu'une simple succession d'étapes que l'apprenant ou un groupe d'apprenants aurait à

franchir pour acquérir des connaissances, « il est un jeu de relations entre plusieurs participants collaborant à l'actualisation des ressources intérieures » (ibidem). Et si VYGOTSKY parle de connaissances, pour le réceptionnaire les connaissances techniques, réglementaires, ne sont qu'une dimension dans sa relation au client. Au second niveau, il y a l'organisation toute entière et les aléas de son fonctionnement : au-delà des connaissances, il lui faudra donc mettre en œuvre de véritables méthodologies pour toujours optimiser sa relation avec le client dans un milieu incertain. Au-delà du transfert classique de connaissances auquel le formateur est habitué, il devra se positionner en véritable animateur de groupe qu'il se devra de faire grimper progressivement des expériences empiriques les plus déroutantes à la conceptualisation la plus structurante possible.

#### 2.4. La nouvelle dimension à donner à la relation de service du réceptionnaire

La complexité d'une relation de service liée à l'incertitude du contexte dans lequel elle intervient suppose bien évidemment des connaissances « techniques » liées au métier, des connaissances contextuelles liées aux clients, organisationnelles, mais cela ne suffit pas pour palier les dysfonctionnements lorsqu'ils émergent. Il faut pouvoir mettre en œuvre de véritables méthodologies de résolution de problèmes pour atteindre une qualité de service souvent attendue par le client. Ces méthodologies de résolution de problème ne peuvent être effectives que dans ce que GADREY appelle les « interactions opérationnelles » (BANDT et GADREY, 1994). Pour lui, « l'organisation de l'interaction (...) est l'affaire des interfaces ». Et si pour GADREY on peut distinguer « trois niveaux de sophistication des interfaces » :

- un individu chargé de « suivre » l'avancement de la mission,
- un « groupe de suivi » de spécialistes internes qui se réunissent régulièrement avec le consultant pour veiller à l'avancement de la mission et apporter les informations nécessaires,
- un « groupe de projet » à l'intérieur duquel plusieurs consultants travaillent de concert, tout au long de la mission, ou sur certaines étapes décisives et qui a une fonction de « coproduction »,

notre intervention se situait sur le troisième niveau : le groupe projet que nous avons constitué était ici au cœur même de la coproduction d'un cadre adapté entre le consultant, les formateurs et les participants à la formation dans l'articulation des interactions pour en définir les moyens de résoudre les difficultés. Il s'agissait dès lors de tenter de redonner un cadre d'intervention aux réceptionnaires face au client, qui se devait, après avoir réuni l'ensemble des acteurs, de sensibiliser chacun d'eux, par la reprise de situations du travail réel, à son rôle dans l'organisation, pour pouvoir, dans un second temps, dégager ensemble des processus d'intervention a posteriori et non a priori et redonner sa place à chacun en le faisant participer à l'élaboration de ce nouveau processus d'intervention ; viser ainsi une qualité de service intégrée et non imposée par des procédures inadaptées. En effet, pour reprendre les termes de GADREY, « les échanges d'informations complexes et de connaissances sont donc de plus en plus l'enjeu de ces relations, *qui visent alors la coproduction de la maîtrise intellectuelle de la complexité et de la réduction de l'incertitude dans les décisions*. Cela ne donne que plus d'importance, au-delà de leur interaction opérationnelle, à l'analyse des relations sociales entre les acteurs, dès lors que les rôles et pouvoirs respectifs, la confiance et la loyauté, les valeurs et les cultures en présence, semblent plus directement liés à des enjeux exprimés en termes de « maîtrise d'une zone d'incertitude » qu'à la coproduction opérationnelle d'une « réparation » (ibidem). Il s'agissait, par la même occasion, de redonner une dimension sociale à l'intervention des réceptionnaires en renforçant la gestion de l'organisation dans sa globalité.

## 2.5. Une dimension nouvelle pour des compétences déjà acquises

Si les réceptionnaires ont, jusqu'à présent, trouvé des moyens de communication avec les clients ajustés aux situations parfois difficiles à gérer, leur approche, souvent taxée de familière voire peu professionnelle, leur a cependant permis d'établir une relation privilégiée avec leur client. GADREY l'illustre en évoquant le fait que « les conventions de prestation permettent, lorsqu'elles fonctionnent idéalement, de créer des situations où prestataires et usagers interagissent en ayant rapidement trouvé (par ajustement) une « longueur d'ondes » commune (le

« registre ») (...). Il n'est donc pas étonnant que l'analyse de leur contenu fasse intervenir des savoirs, compétences et capacités cognitives et passe souvent par l'identification d'énoncés et de pratiques langagières » (ibidem). La relation toute particulière que le réceptionnaire a tissée, au fil du temps, avec ses clients, par cette approche familière axée sur la confiance réciproque, relève moins du cadre institutionnel que d'un accord tacite avec le client, mais elle ne doit pas pour autant être mise de côté car elle constitue ce que VERGNAUD qualifie d' « action efficace » (PASTRE, 2002). Elle est efficace car elle se pose d'emblée dans une forme langagière particulière, le tutoiement, et instaure immédiatement une relation de confiance. A cette approche familière, il serait donc difficile de substituer une prise en charge du client standardisée, quasi anonyme, qui enlèverait probablement toute la valeur que le réceptionnaire veut donner à sa relation de service, qui relève par là même de sa compétence à gérer ses relations dans la complexité de l'incertitude dans laquelle elles s'établissent. Mais si cette compétence s'est développée pour palier les retards d'atelier par exemple, elle ne pourra être que valorisée une fois les process d'intervention rodés et les moyens de communication optimisés.

## 2.6. La qualité du service : un axe fondamental à la qualification du réceptionnaire

### 2.6.1. L'organisation comme structurant la qualité de service

Il importe donc de mettre en évidence et de faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs, lors de la formation, que « la gestion des relations avec la clientèle est fortement influencée par la gestion des relations sociales » (LANGÉARD et EIGLIER, 1994), à la fois dans le rôle d'interface que le réceptionnaire a avec le client et dans l'organisation des activités que l'ensemble des collaborateurs ont à mettre en œuvre dans leur propre organisation. LANGÉARD et EIGLIER vont même plus loin, pour eux, « la qualité de la relation de service prend ses racines au plus profonds du fonctionnement de l'organisation » et insistent sur le fait qu'il ne peut y avoir de cloison étanche entre des fonctions, en l'occurrence sur les sites du client, entre le back office et le front office. Dès lors, l'organisation des

interventions et la relation au client qui l'accompagne, si elles veulent être optimisées, ne semblent pas pouvoir dépendre d'un process d'intervention rigide défini a priori et exogène à l'organisation. « Les pratiques de normalisation qui s'appuient sur une méthodologie issue de l'industrie s'avèrent peu efficaces pour des prestations de services pour lesquelles l'interaction client-prestataire est très importante » (ISAAC, 1998). « Il ne faudrait pas en déduire que la normalisation n'existe pas : elle prend simplement d'autres formes » (ibidem). Si des règles de prise en charge d'un client et de son véhicule sont nécessaires pour structurer l'activité de l'atelier, elles doivent, en effet, pouvoir s'adapter à la contingence des situations propres à toute relation de service pour satisfaire au mieux le client. L'activité s'inscrirait davantage dans un système conventionnel entre les acteurs où l'adaptation aux situations permettrait à ceux-ci d'adapter les règles au contexte plutôt que d'appliquer strictement celles-ci quelle que soit la situation à gérer. D'après SALAIS, une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements (RAZANAKOTO, 2003). Elles contribuent « à la structuration des comportements, simultanément par leur affirmation ou leur déformation dans la confrontation lors des échanges. Elles mettent en œuvre des modèles de comportement où il n'existe pas de conformité mécanique » (ibidem). « De fait, dans un contexte d'incertitude radicale, les règles ne sont plus envisagées comme des contraintes, mais comme des outils, des dispositifs cognitifs collectifs (FAVEREAU, 1989), car elles permettent l'action en palliant la rationalité limitée des agents (EYMARD-DUVERNAY, 1994). Elles autorisent donc des économies de savoirs. Dès lors, la convention se définit comme une 'structure de coordination des comportements offrant une résolution récurrente de problèmes » et la qualité d'une relation de service relèverait « donc d'une construction endogène résultant du jeu des interactions entre les acteurs » (RAZANAKOTO, 2003)

« Par conséquent, les différentes pratiques de construction de la qualité trouvent leur origine dans l'incertitude » (ISAAC, 1998).

#### 2.6.2. La nouvelle dimension à donner à la qualité du service et son évaluation

Si l'on se réfère à la demande initiale du Groupe, était souhaitée une partie de formation devant amener les réceptionnaires à une « pro-activité » susceptible d'améliorer ainsi les résultats de productivité des interventions en atelier ; gage de qualité de service pour le Groupe. Cette demande positionnait la relation de service du réceptionnaire dans une perspective de productivité souvent associée au monde industriel. Or, lorsque l'on parle de relation de service, ce qui est attendu par le client, ce n'est pas un produit objectivement identifiable, mais une réponse adaptée à ses besoins, celle-ci variant en conséquence. Dès lors, pour reprendre l'idée de GADREY (BANDT et GADREY, 1994), contrairement aux activités industrielles, le travail du réceptionnaire n'est pas un « input parmi d'autres dans l'obtention d'un produit final qui existe de façon indépendante (cette dissociation rendant possible des gains de productivité) » mais bien au contraire, dans une activité de service, « le travail est lui-même le produit final ». Pour le Groupe, la confusion sur ce point est probablement à l'origine de la demande de formation à la pro-activité, et il était donc nécessaire de remettre en avant le travail lui-même des réceptionnaires pour pouvoir redéfinir les indicateurs de qualité de leur relation de service dans le projet de formation ; indicateurs qui ne pourront se réduire à des résultats techniques obtenus, souvent associés aux caractéristiques d'un produit ou des indicateurs de quantité de prestations fournies. Dès lors, le 'produit' d'un service de maintenance, souvent considéré comme un temps de prestation, souvent pondéré, peut prendre la forme d'une garantie de bon fonctionnement par exemple (ibidem). « Dans cette nouvelle convention, faut-il dire que la productivité du service de maintenance progresse lorsque pour un même volume de prestation, le taux, la durée et la gravité des pannes diminuent ? Ou faut-il mettre en doute l'usage du concept de productivité dans un tel cadre de référence et songer à d'autres évaluations conjointes du 'produit' et des performances ? » (ibidem). « Ce qui compte ce n'est pas seulement le traitement et l'exécution technique (...) mais également le volume et la qualité des services rendus à cette occasion (...), la dimension relationnelle, interactive, personnalisée des rapports à la clientèle, la composante de conseil et d'assistance, autant d'exigences qui certes exigent du personnel et du temps de travail supplémentaire mais, pour un « produit » lui-même plus important, si l'on retient une conception large de ce produit comme ensemble de prestations fournies. (ibidem). Pour GADREY, la qualité de service ne

peut donc s'évaluer de manière immédiate, « mais de façon médiate ou indirecte, parce qu'il s'agit de services fonctionnant dans la durée et dont la mission principale est d'assurer ou d'améliorer le fonctionnement d'un système (humain, technique, organisationnel) (ibidem). Dès lors, « aux 'interventions' sur ce système correspondrait une notion d'efficacité opérationnelle dont la 'grandeur' serait secondaire vis-à-vis de l'efficacité réelle, évaluée par l'impact des prestations sur l'état du système concerné » (ibidem). GADREY insiste ainsi sur le fait que l'on doit dès lors s'éloigner du schéma industriel et de la notion de productivité en introduisant une notion de 'grandeur' davantage centrée sur le 'bon fonctionnement' par exemple, ou encore 'un état satisfaisant', 'une progression de capacités', une 'sécurité technique' et introduisant ainsi une dimension « assurantielle ». Pour lui, ce type de « produit » est « hautement socialisé » et son évaluation se révèle « complexe » et ne peut avoir de sens « qu'au confluent des points de vue des acteurs concernés et dans un contexte institutionnel donné » (ibidem). C'est à cette condition que la relation de service du réceptionnaire pourra être appréciée, reconnue, valorisée. GADREY met ainsi en évidence « le rôle clé des 'interfaces' c'est-à-dire de la fraction des services internes, plus particulièrement chargée d'optimiser ce qui, dans le cas de tels services, ne peut se résumer à une procédure d'échange, mais relève de la coparticipation voire de la coproduction du résultat ultime » (GADREY, 1989). C'est dans cette perspective que la formation pourrait amener l'ensemble des acteurs à interagir efficacement, et repositionner le réceptionnaire comme acteur privilégié dans l'interconnexion des liens fonctionnels au sein de l'organisation.

### 3. Une réponse formation innovante comportant néanmoins quelques risques

#### 3.1. Le dénouement idéal d'un détour sociologique dans la logique de construction des qualifications professionnelles de Branche

Si la formation devait déboucher sur le rétablissement d'une qualité de service vis-à-vis du client, elle repositionnait ainsi le rôle du réceptionnaire comme rôle clé des prestations de l'entreprise, donnant tout son sens aux qualificatifs souvent mis en avant par la hiérarchie des réceptionnaires, les identifiant souvent comme les



« chevilles ouvrières » de l'entreprise ou encore comme « le pilote de l'entreprise », « le bras droit du Chef d'Atelier »<sup>6</sup>, qui est aussi le responsable du site. Des qualificatifs qui, non seulement prennent sens, mais donnent aussi du sens à la qualification elle-même du réceptionnaire. Cette qualification identifiée par les partenaires sociaux à travers l'élaboration d'une fiche emploi et la construction d'un Certificat de Qualification Professionnelle qui devait permettre à des jeunes de 16 à 25 ans d'accéder à la qualification par la voie de l'alternance. Elle n'a cependant jamais réellement permis de satisfaire pleinement les entreprises tutrices de ces jeunes en alternance. Avec l'expérience du Groupe de distribution, la solution semblait plutôt se trouver, non pas dans la tentative d'accès à la qualification de réceptionnaires mais bien plutôt dans le repositionnement social de cette qualification dans l'organisation spécifique dans laquelle celle-ci peut prendre sens. L'organisation comme révélatrice de la qualification, au-delà d'un simple contexte professionnel permettant sa mise en œuvre, se positionne ici comme condition de possibilité de clarification de cette qualification à travers les interactions devant être co-construites par l'ensemble des acteurs, les amenant ainsi jusqu'à la performance d'une relation de service optimisée. Et si les réceptionnaires semblaient ne pas réussir à s'identifier comme de véritables professionnels de la réception ( *- mais vous êtes réceptionnaire ? - ah non non non non ! - vous êtes réceptionnaire depuis quand ? - ah ça fait 6 ans !*)<sup>7</sup>, simplement parce qu'ils n'ont pas de formation initiale, ni continue, en lien avec ce métier, parce qu'ils le mettent en œuvre en tenant compte du contexte dans lequel ils l'exercent et que cela les déroute de ne pas avoir de repères méthodologiques, théoriques. C'est en renormalisant des règles prescrites, souvent mal adaptées aux aléas de leur activité, qu'ils ont développé leurs compétences ; des compétences qui ne sont plus à acquérir mais à partir desquelles le dispositif de formation a pu être construit pour restructurer les interactions sociales dans l'organisation, en redonnant sens aux activités de chacun dans un processus d'intervention clarifié plus qu'imposé ; des compétences que le formateur pourra également reprendre comme base pour les élever sur le plan théorique et méthodologique afin de donner du champ aux différentes activités du poste et raccrocher ainsi l'approche des réceptionnaires à

---

<sup>6</sup> Propos recueillis lors d'entretiens avec les chefs d'atelier des différents sites

<sup>7</sup> Extrait d'un entretien d'explicitation auprès d'un réceptionnaire

des méthodologies d'intervention bien identifiées. Cette restructuration méthodologique pour le réceptionnaire, sociale pour l'organisation, pouvait ainsi laisser entrevoir au consultant une nouvelle porte d'entrée pour la reconnaissance par la Branche de cette qualification, in fine, et non plus a priori de toute expérience dans l'organisation. Le consultant, quant à lui, n'avait pas perdu de vue, tout au long de ce processus, les modules de formation constitutifs du Certificat de Qualification Professionnelle du Réceptionnaire. Le point final de son intervention, il l'imaginait dans une équivalence entre la formation des réceptionnaires et les modules constitutifs du C.Q.P., accédant ainsi à la certification qui donnerait aux réceptionnaires ce socle commun, ce socle qui leur permettraient de se reconnaître comme pairs au sein du Groupe, mais d'être également reconnus par la Branche Professionnelle ; socle grâce auquel l'entreprise enfin, aurait trouvé un sens à cette certification.

### 3.2. Les précautions qu'il était nécessaire de prendre

Si la conception d'un dispositif de formation qualifiante constitue un projet qu'il est concevable d'élaborer sans entrer dans le travail réel des personnes qualifiées, et que dès lors, les méthodes pédagogiques peuvent être choisies, avant tout, pour leur approche professionnalisante, il n'en est pas de même lorsque ce dispositif utilise le matériau vivant qu'est la réalité du travail. C'est, en effet, ce matériau qui va naturellement s'imposer au consultant et à ses formateurs comme structurant l'intervention formative, à la fois dans son contenu et dans sa forme. Cela suppose l'invention d'un dispositif où la conception est à repenser. Or, penser tout un dispositif de formation a un coût, un coût qui ne devait en aucun cas être à la charge de l'entreprise, au risque de voir le projet anéanti. Il fallait donc, comme nous l'avions évoqué précédemment, rester dans un cadre formatif pour que l'A.N.F.A. puisse imputer le projet au titre du plan de formation, développer des méthodes et contenus pédagogiques sans que les coûts de conception ne dépassent les limites imposées par l'O.P.C.A., coûts d'autant plus amortissables qu'il y aurait de participants par stage. Si les coûts de conception de supports pédagogiques nouveaux risquaient de dépasser les montants pris en charges par l'A.N.F.A., une approche pédagogique par l'accompagnement réflexif d'un groupe à partir d'expériences vécues semblait pouvoir être une solution pour alléger ces coûts de

production et rester en accord avec une approche socioconstructiviste de la formation. Il fallut préalablement veiller, auprès de la Direction de l'A.N.F.A., à ce que des méthodes pédagogiques intégrant de l'animation de groupes de travail puissent effectivement être prises en charge. Cette configuration ou reconfiguration de la formation, le consultant se devait de la structurer avec des formateurs dont l'expertise et les méthodes pédagogiques avaient fait leur réputation mais complexifiaient également le passage à une autre approche, celle impulsée par un consultant en herbe pour qui cette tentative de renversement relevait d'un véritable défi à la fois technique et social. Si le consultant opte pour un « management par projet » (SEGRESTIN, 2004), celui-ci « en demande beaucoup (...), son lot est effectivement de jouer simultanément sur les registres opposés de l'initiative et de la contrainte ».

### 3.3. Les limites du projet et la question de la pérennité de l'approche sociale dans les entreprises de la Branche

L'intervention du consultant, lorsqu'elle est expérimentale comme c'est le cas pour ce Groupe de distribution, doit, certes, amener le consultant à construire pas à pas l'intervention et tisser progressivement les liens sociaux, aussi bien avec le client qu'avec une équipe qu'il implique au fur et à mesure de l'avancée du projet ; la principale difficulté étant d'amener des collaborateurs habitués à fonctionner au regard de leur expertise à se laisser guider vers une approche différente du client et de sa demande, et de tenter d'y répondre, non pas en inculquant un savoir, mais à partir du travail réel du public. Si le côté expérimental du projet peut inciter les collaborateurs à répondre favorablement, les tentatives de reprendre la main sur la conception du dispositif est grande, surtout quand un dispositif innovant demande du temps, de l'argent, et suppose, comme le dit VYGOTSKY (MENARD, 2002) « l'acceptation d'un état de déséquilibre et la prise de certains risques pédagogiques » auxquels les plus anciens ont beaucoup de mal à faire face, à la fois parce que cela nécessite des compétences nouvelles, voire un accompagnement par le consultant, mais probablement aussi pour ne pas perdre cette position sociale qu'ils ont réussi à atteindre après de nombreuses années. Si la posture du consultant-auditeur permet ainsi de lui laisser sa place sur un projet, quelle place lui

accorderait-on si la décision était prise de pérenniser cette approche sociologique ? La question des ressources humaines pour répondre à l'ensemble des demandes des entreprises de Branche est la première mise en avant. Mais le souci de rentabilité, pour un organisme de formation ayant aujourd'hui une offre de formation standardisée très développée et permettant de répondre à la plupart des demandes, est aussi à prendre en considération. Ce n'est certes pas la pertinence de l'approche et la satisfaction du client qu'elle a générées qui seraient remises en cause pour pérenniser ce type d'intervention, mais une problématique économique trop difficile à gérer. Le compromis pourrait être trouvé dans la décision de développer cette approche auprès des grands groupes de distribution de Branche qui, contrairement aux constructeurs, très standardisés dans leurs formations qu'ils « colorisent » d'ailleurs selon leur stratégie, laissent au consultant sociologue une marge de manœuvre suffisamment importante pour « inventer » une réponse adaptée à leurs problématiques. Travailler avec les grands groupes de distribution permettrait ainsi au consultant de développer ce type de relation de service, expérimentée au sein du Groupe, et d'exercer ce métier d'interface entre les entreprises et les formateurs de Branche tout en laissant l'offre standardisée se déployer auprès des petites et très petites entreprises ; les orientations stratégiques du centre de formation s'étant dessinées dans ce sens durant l'intervention ; des orientations auxquelles le consultant, qui n'est ni consultant interne à l'organisme de formation, ni en totale extériorité, se doit de respecter pour maintenir la scission bien identifiée entre l'A.N.F.A., O.C.P.A. de Branche, et l'organisme de formation de référence.

Une autre interrogation concerne davantage les limites d'intervention dans l'organisation cliente. Si la demande initiale du Groupe portait sur une formation des réceptionnaires, et si le diagnostic a permis de dévoiler des problématiques organisationnelles plus complexes que celles pour lesquelles le consultant devait œuvrer, il n'en reste pas moins qu'intervenir dans et avec l'organisation questionne directement les managers. S'ils ont participé activement au travail du consultant grâce à cette relation de confiance indispensable au bon déroulement d'une intervention, l'idée de travailler avec l'ensemble des collaborateurs sur les processus d'intervention à partir du travail réel, peut représenter quelques freins au

cadre prescriptif sur lequel certains managers peuvent avoir l'impression de perdre la main.

La réponse que le consultant doit inventer à l'issue de son diagnostic, pour être validée et reconnue socialement, doit donc s'ancrer dans le cadre institutionnel de l'instance pour laquelle il travaille. Cette instance pose les conditions de prise en charge du projet et le cadre pédagogique dans lequel il doit prendre forme ; cadre dans lequel d'ailleurs le client s'est positionné en amont de l'intervention et dont il attend une réponse en conséquence, à savoir, une formation ciblée et une prise en charge totale des coûts de formation. En effet, la particularité de l'accompagnement proposé aujourd'hui par l'A.N.F.A. auprès des entreprises de la Branche relève d'une démarche impulsée par l'O.P.C.A. Le service est proposé aux entreprises comme un service de Branche de la part d'une Association à but non lucratif. Ce conseil apporté par l'O.P.C.A. est donc pris en charge dans sa totalité. Cette prise en charge va ainsi de pair avec l'engagement de l'O.P.C.A. vis-à-vis d'une entreprise adhérente ; cet engagement ne relevant pas d'une demande de conseil formulée par une entreprise auprès d'un cabinet externe mais bien d'une proposition de la Branche. Cet engagement a ainsi des limites. La prise en charge de l'intervention n'est vraie que pour un type de prestation : la formation, et c'est en ce sens que le cadre institutionnel dans lequel le consultant intervient reprend le dessus sur la forme que celui-ci devra lui donner : celle d'une formation et, idéalement, d'une formation permettant l'accès à la certification ; l'A.N.F.A. ayant une mission de Certificateur de Branche. Dès lors, si l'entreprise ne souhaite pas s'engager financièrement dans une démarche différente de la simple formation, le consultant devra respecter ce choix.

Mais, si le consultant travaille sa réponse dans un cadre institutionnel précis, il souhaite néanmoins transposer, dans sa réponse, au client l'approche sociologique mise en place lors du diagnostic et ne pas perdre de vue le travail réel sur lequel il souhaite appuyer toute son intervention, en sortant ainsi des standards de formation l'organisme de formation de Branche dont les méthodes pédagogiques sont souvent axées sur le développement des connaissances et des compétences via un formateur expert dans chacun des domaines.

Dans son approche ergonomique, le consultant vise ainsi l'élaboration d'un dispositif davantage axé sur la restructuration des compétences déjà développées par les réceptionnaires plutôt que l'acquisition de compétences à proprement parler ; une restructuration qui doit démarrer au niveau organisationnel pour impacter l'approche individuelle des réceptionnaires et le cœur de leur relation au client, dans le contexte incertain auquel le quotidien les confronte. Ainsi, au même titre que le réceptionnaire, à son échelle, « renormalise » son approche en fonction des problématiques, le consultant va tenter d'amener ainsi l'organisation toute entière à coordonner ses activités, ses comportements, pour construire, à chaque fois que nécessaire, une solution endogène à l'organisation, donnant ainsi une dimension nouvelle à la relation de service, qui devient l'affaire de tous à la fois pour l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, qu'à l'appropriation par le réceptionnaire de cette qualification qui lui paraissait étrangère bien que socialement identifiée.

## CONCLUSION

Les métiers d'interface tels que celui du réceptionnaire ou du consultant, parce qu'ils s'inscrivent dans une relation de service avec un client, ne se donnent pas à voir dans le cadre structuré d'une qualification définie a priori et de manière exogène à l'entreprise. Ces métiers d'interface ne prennent sens que dans les interactions sociales qui sont au cœur de leur activité. Ces interactions sociales, parce qu'elles ne se dévoilent que dans l'action menée dans le travail, ne peuvent se définir a priori ni en dehors du contexte professionnel qu'est l'organisation.

Les tentatives des partenaires sociaux de construction sociale du métier de réceptionnaire par la définition de la qualification et l'accès à cette qualification par la formation ont révélé des difficultés de former à ce métier. C'est la demande de formation des réceptionnaires d'un Groupe de distribution qui m'a donné l'opportunité d'étudier la difficulté à former à ce métier et, par la même occasion, de rentrer progressivement dans celui de consultant pour ce projet. Mais, pour que le consultant puisse construire socialement son métier et comprendre celui du réceptionnaire, il lui fallait trouver une porte d'entrée : le travail réellement mis en œuvre par le réceptionnaire. C'est dans cette réalité mise en œuvre que les problématiques liées à son exercice se sont révélées, donnant ainsi au consultant la matière qui manquait au dispositif de formation existant pour former au métier de réceptionnaire ; un matériau au départ, très empirique et aux antipodes de la conception initialement proposée du métier, un matériau que le consultant analyse, découvre et fait progressivement glisser entre les mains des concepteurs pour lui donner corps et proposer, par la même occasion, une autre approche de la formation. Cette transformation du matériau empirique en socle d'apprentissage a permis au consultant de configurer méthodologiquement et socialement son intervention de service avec un client et, plus largement, sa propre qualification.

Sans sa rencontre avec le réceptionnaire, le consultant n'aurait pas pu avoir matière à façonner ce nouveau type d'intervention qu'il souhaitait développer, cette posture que personne à l'A.N.F.A., ni dans le centre de formation référent, n'avait prise : celle de celui qui ne sait pas, différente de l'expert prêt à transmettre un savoir unique et incontestable, celle qui se laisse bouleverser par le travail du réceptionnaire pour bouleverser les pratiques pédagogiques, celle qui prend

conscience que le travail des uns devient l'affaire de tous, et que l'on ne peut former, ni se former sans que les autres ne nous transforment ; cette transformation qui, progressivement, nous construit.

Réceptionnaire et consultant, deux métiers d'interface qui ne peuvent se construire et se développer en dehors de l'organisation dans laquelle ils s'exercent ni en dehors de la relation de service constitutive de leur qualification ; cette relation de service qui nécessite une parfaite coordination des interactions comportementales sous l'angle d'une convention établie entre les acteurs. Celle-ci relève dès lors d'une « construction endogène résultant du jeu des interactions entre les acteurs. » RAZANAKOTO (2003). C'est ainsi l'incertitude caractéristique de la relation de service qui lui retire toute structuration rationnelle définissable a priori et laisse le champ à l'action à chaque fois restructurée des acteurs et plus particulièrement des interfaces. C'est la qualité de cette relation qui permettra la reconnaissance de la qualification et il revient dès lors au client de l'identifier plus que de la décerner a priori. La qualification, pour un métier d'interface, même si elle est a priori identifiée, sera donc le résultat d'un travail socialement structuré dans une organisation donnée.

« Une prestation de service demande à être analysée comme un récit, comme une intrigue, comme une série discontinue de séquences, comme l'agencement de segments transactionnels qui transforment une coprésence en rencontre » (LACOSTE, 1998)



## BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

### Ouvrages :

- BANDT et GADREY (1994), Relations de Service, Marchés de Services, CNRS Editions, 357 p.
- BARBIER, BERTON et BORU, coordonnateurs (1996), Situations de Travail et Formation, Action et savoir, L'Harmattan, 279 p.
- CROZIER et FRIEDBERG (1977), L'acteur et le Système, Paris : Seuil, 493 p.
- EYMARD-DUVERNAY (1994), « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in A. ORLEAN, Analyse économique des Conventions, Paris P.U.F., 435 p.
- FALZON et TEIGER (2004), « Ergonomie et formation » in Traité des Sciences et des Techniques de la Formation, sous la Direction de CARRE et CASPAR, Dunod, 583 p.
- GOFFMAN (1990), « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec » in Le parler frais d'Erwing GOFFMAN, Paris Editions de Minuit
- LANGEARD et EIGLIER (1994), « Relation de service et marketing » in Relations de Service, Marchés de Services, CNRS Editions, 357 p.
- LE BOTERF (1998), De la Compétence à la Navigation professionnelle, Les Editions d'Organisation, 295 p.
- MAYERE (1994), « Relation de service et enjeux d'industrialisation » in Relations de Service, Marchés de Services, CNRS Editions, 357 p.
- OMBREDANE, FAVERGE (1955), L'Analyse du Travail, Paris P.U.F., 236 p.
- SEGRESTIN (2004), Les chantiers du Manager, Armand COLLIN, Paris, 338 p.
- STROBEL (1994), « Service public et relation de service : de l'utilisateur au citoyen », in Relations de Service, Marchés de Services, CNRS Editions, 357 p.
- VERMERSCH (2010), L'Entretien d'explicitation, ESF Editeur, Paris, 220p.

### Articles et revues :

- BERCOVITZ (1987), L'Intervention, sources et méthodes, in CONNEXIONS n° 49
- BERTHET et CRU, Travail prescrit, travail réel et santé au travail, deux modes d'intervention ergonomiques ?, Dossier in « Travail et Emploi » n° 96, octobre 2003
- CLOT et FAÏTA (2000), Genres et styles en analyse du travail – Concepts et méthodes, Travailler n° 4
- FAVEREAU (1989), Marchés internes, marchés externes, in Revue Economique, vol. 40, n° 2, mars 1989
- GADREY (1989), L'Organisation de la grande entreprise et son mode de recours aux services de conseil, in Revue d'Economie Industrielle, vol. 49, 3<sup>ème</sup> trimestre 1989
- ISAAC (1998), « Les normes de Qualité dans les Services Professionnels : une lecture des pratiques à travers la Théorie de Conventions » in Finance Contrôle Stratégie, volume 1, n° 2, juin 1998
- JOBERT (1992), « Position sociale et travail du consultant », in Education Permanente, n° 113
- LACOSTE (1998), « L'interaction langagière, pierre de touche du service ? » in Education Permanente, n°137
- MENARD (2002), « VYGOTSKY, La Construction sociale des savoirs », article revu et corrigé par Thérèse LAFERRIERE, Professeure chercheure – Psychopédagogie Université LAVAL, décembre 2002
- PASTRE (2002), L'Analyse du Travail en Didactique Professionnelle, in Revue française de pédagogie, n° 138 (janvier-février-mars 2002)
- PASTRE, MAYEN et VERGNAUD (2006), La Didactique Professionnelle, in Revue française de pédagogie, « La construction des politiques d'éducation : de nouveaux rapports entre science et politique », n° 154 (janvier-mars 2006)

- QUERELLE et THIBAUT (2007), La pratique de l'intervention d'ergonomes consultants : une approche réflexive orientée par les outils, in @ctivités, volume 4 numéro 1
- ULMANN et BURGER (1998), « Entre idéal d'accueil et expériences d'accueil, la conduite du changement dans les administrations ou entreprises publiques » in Education Permanente, n°137

#### **Communications Congrès et Colloques :**

- DANIELLOU, GRALL, MARTIN et SIX (2000), Prescriptions, Injonctions et pressions, Actes des journées de Bordeaux, ed Université Paul Segalen
- RAZANAKOTO (2003), Qualité, régulation et conventions : entre incertitude et rationalité de choix du consommateur, Communication proposée et retenue au Forum Régulation 2003 organisé par CEPREMAP et Recherche et Régulation, les 09 et 10 octobre à Paris.

#### **Thèses et mémoires :**

- PETIT (2005), Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé. Thèse de doctorat d'Ergonomie. Bordeaux : Université Victor Segalen Bordeaux 2.

## **GLOSSAIRE**

A.N.F.A. : Association Nationale pour la Formation Automobile

B to B : Business to Business

B.T.S. : Brevet de Technicien Supérieur

C.Q.P. : Certificat de Qualification Professionnelle

O.P.C.A. : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

O.R. : Ordre de Réparation

R.A.T.P. : Régie Autonome des Transports Parisiens

R.N.Q.S.A. : Répertoire National des Qualifications des Services de l'Automobile

T.G.V. : Train à Grande Vitesse

S.A.P.: Systems, Applications, and Products for data processing

V.A.E. : Validation des Acquis de l'Expérience

VN/VO : Véhicules Neufs / Véhicules d'Occasion

## **ANNEXES**

**ANNEXE 1 : Panorama des Qualifications des Services de l'Automobile 2010  
(annexé à la Convention Collective des Services de l'Automobile 2010).....87**

**ANNEXE 2 : Schématisation par le consultant du poste de Réceptionnaire dans  
l'Organisation des Sites Cars et Bus du Groupe de Distribution.....89**

## **ANNEXE 1**

### **Panorama des Qualifications des Services de l'Automobile 2010**

(annexé à la Convention Collective des Services de l'Automobile 2010)

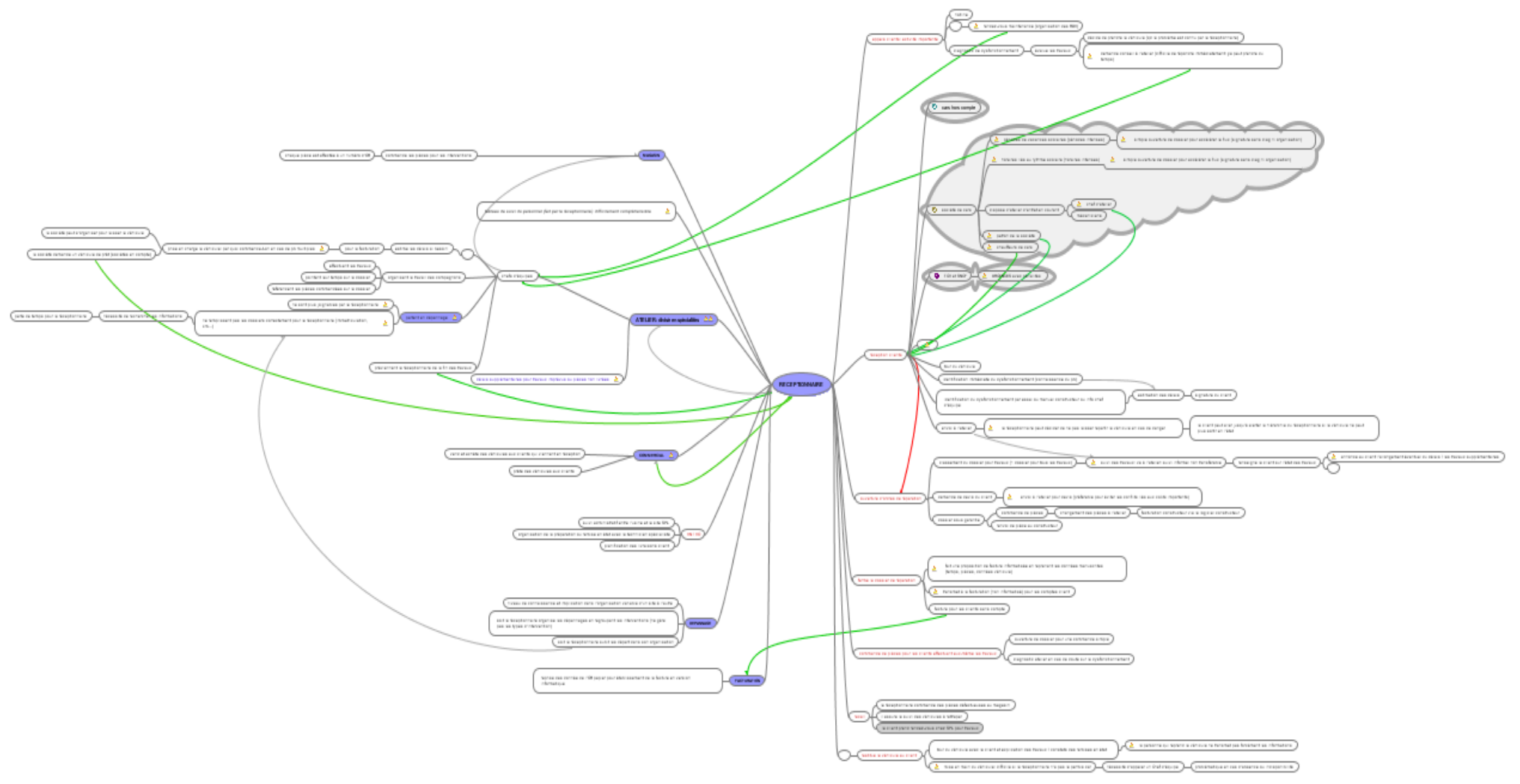
		QUALIFICATIONS SPECIFIQUES									
		MAINTENANCE					CARROSSERIE - PEINTURE				
Cadres	IV										
	III	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Chef après-vente  <b>A.C.III.1</b> </div>					<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Chef après-vente  <b>B.C.III.1</b> </div>				
	II	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Adjoint au chef après-vente                      Responsable d'atelier  <b>A.C.II.1</b> </div>					<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Adjoint au chef après-vente                      Responsable d'atelier  <b>B.C.II.1</b> </div>				
Maîtrise	I	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Cadre technique d'atelier  <b>A.C.I.1</b> </div>					<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Cadre technique d'atelier  <b>B.C.I.1</b> </div>				
	23	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Gestionnaire d'atelier                      Contremaître d'atelier  <b>A.23.1</b> </div>					<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Gestionnaire d'atelier                      Contremaître d'atelier                 </div>				
	20	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Receptrionnaire après-vente                      Chef d'équipe atelier                      Chef d'équipe motocycles  <b>A.20.1</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Agent de maîtrise atelier  <b>A.20.2</b> </div>				<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Receptrionnaire après-vente                      Chef d'équipe atelier                      Chef d'équipe motocycles  <b>B.20.1</b> </div>				
Ouvriers-Employés	17										
	12	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Technicien expert après-vente automobile                      Technicien expert après-vente VI                      Technicien expert après-vente motocycles  <b>A.12.2</b> </div>					<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Spécialiste garantie après-vente  <b>A.12.6</b> </div>				
	9	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Technicien confirmé mécanique automobile                      Technicien confirmé mécanique VI  <b>A.9.1</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Technicien électricien électronicien automobile                      Technicien confirmé VI                      Technicien confirmé motocycles  <b>A.9.2</b> </div>			<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Conseiller technique cycles  <b>A.9.5</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Technicien garantie après-vente  <b>A.9.6</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Tôlier confirmé  <b>B.9.1</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Peintre confirmé  <b>B.9.2</b> </div>		
	6	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Mécanicien spécialiste automobile                      Mécanicien spécialiste VI                      Mécanicien spécialiste motocycles  <b>A.6.1</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Electricien spécialiste automobile                      Electricien spécialiste VI  <b>A.6.2</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Opérateur spécialiste service rapide  <b>A.6.3</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Opérateur spécialiste maintenance pneumatiques VI  <b>A.6.4</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Mécanicien spécialiste cycles  <b>A.6.5</b> </div>			<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Tôlier spécialiste  <b>B.6.1</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Peintre spécialiste  <b>B.6.2</b> </div>	
3	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Mécanicien de maintenance automobile                      Mécanicien de maintenance VI                      Mécanicien de maintenance                 </div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Opérateur service rapide  <b>A.3.3</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Opérateur maintenance pneumatiques VI  <b>A.3.4</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Mécanicien cycles  <b>A.3.5</b> </div>			<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Carrossier-peintre  <b>B.12.1</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Tôlier ferreur  <b>B.3.1</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Peintre préparateur  <b>B.3.2</b> </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">                     Mécanicien collision  <b>B.3.3</b> </div>

## **ANNEXE 2**

### **Schématisation par le consultant du poste de Réceptionnaire dans l'Organisation des Sites Cars et Bus du Groupe de Distribution**



- X
- ?
- !
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- ←
- 
- ☺
- 🏠
- 📞
- 🖨
- 🗑
- 🔧
- 🛠



## **RESUME**

L'identification d'une qualification par une Branche professionnelle et la création d'un dispositif de formation associé semblent être les moyens les plus adéquats pour donner une place sociale à un métier et permettre d'y accéder. Pour le réceptionnaire, ce cheminement vers la qualification par le biais de la formation ne va pas de soi. Le chef de projet, attaché à concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'accès à la qualification par la formation comme celui du réceptionnaire va alors changer de cap pour tenter de résoudre cette énigme. Il va expérimenter une démarche de consultant et entrer dans l'organisation d'un grand groupe de distribution pour comprendre ce métier de réceptionnaire. C'est en entrant dans l'activité réellement exercée qu'il réussira à percevoir la complexité de ce métier positionné au cœur de l'organisation et qui ne prend sens que dans l'interaction avec les autres acteurs. Cette interaction, propre aux métiers d'interface, le consultant et le réceptionnaire la dévoilent progressivement comme fondamentale dans leur relation de service réciproque pour construire ou redéfinir ensemble les contours de leur métier, laissant ainsi l'approche sociologique lever le voile sur la réalité phénoménologique de leur qualification et les conditions de sa reconnaissance.

*Mots clés : construction sociale – équipe projet – qualification – résolution de problèmes – interface – organisation – réception – clients*

## **ABSTRACT**

The identification of a qualification by a Professional sector and the creation of an associated device of training seem to be the most adequate means to give a social place to a trade and allow reaching it. For the receiving clerk, this progress towards the qualification by means of the training is not obvious. The project manager, attached to conceive and to implement devices of access to the qualification by the training as that of the receiving clerk is then going to change course to try to resolve this enigma. He is going to experiment an approach of consultant and to enter the organization of a big retailing group to understand this receiving clerk's trade. While entering the really exercised activity he will manage to perceive the complexity of this trade positioned in the heart of the organization and which takes sense only in the interaction with the other actors. This interaction, characteristic of trade by interface, the consultant and the receiving clerk reveal it gradually as fundamental in their relation of mutual service to build or redefine together the outlines of their trade, so letting the sociological approach raise the veil on the phenomenological reality of their qualification and the conditions of his recognition.

*Key words: Social construction - equip project - qualification - resolution of problems - interface - organization - reception - customers*