

Le management des connaissances dans des unités opérationnelles : l'exemple du service client par téléphone

Dans la mesure où l'innovation devient de plus en plus complexe, consomme de plus en plus de connaissances, une gestion efficace des savoirs est devenue un objectif économique déterminant pour l'entreprise. Or la logique propre à la recherche d'efficacité dans le domaine des connaissances va entrer, dans la pratique, en contradiction avec les formes dominantes du management. Serait-ce l'occasion de sortir du paradigme taylorien ?

par **Claude Roche**
France Télécom, DQM

On peut considérer, sans crainte de se tromper que la thématique de la gestion des savoirs, sous quelque forme qu'elle se présente, est d'ores et déjà l'enjeu d'une inflexion majeure pour les entreprises. Ce dossier en témoigne largement, d'ailleurs, par son insistance sur la spécificité du management de l'innovation. Dans la mesure où l'innovation devient de plus en plus

complexe, consomme de plus en plus de connaissances de tous ordres, il montre qu'une gestion efficace de ces savoirs devient un objectif économique déterminant pour l'entreprise de demain.

Nous abondons naturellement dans le sens de ces travaux, mais notre propos est à la fois plus modeste et plus ambitieux : au-delà des aspects spécifiques de telle ou telle fonction de l'entreprise, nous pensons que la thématique du management des connaissances va fournir concrètement, *au cœur même des activités opérationnelles* de l'entreprise, l'occasion de sortir du paradigme taylorien. Non pas qu'il s'agisse d'un choix conscient, au sens où l'on s'engagerait dans cette direction pour « sortir du modèle » de l'entreprise taylorienne. Mais parce qu'il existe une logique propre à la recherche d'efficacité dans le domaine des connaissances, et que cette logique va entrer, dans la pratique, en contradiction avec les formes dominantes du management des entreprises. C'est ce que nous souhaiterions suggérer dans cet article en prenant appui sur un exemple concret : la fonction de base du service client, notamment dans les centres d'appels des grandes entreprises de service.

Encore et toujours sur le modèle taylorien : organisation ou management

Une précision s'impose, tout d'abord sur ce terme de taylorisme dont on ne cesse d'annoncer la fin prochaine. Dès son émergence, au fur et à mesure qu'il s'inscrivait dans la pratique réelle des

entreprises, le taylorisme a été l'objet de critiques récurrentes sur son inefficacité réelle. Était visé, en particulier, son projet d'organiser « scientifiquement » le travail, dont on soulignait la tendance réductrice pour le travail humain et, à terme contradictoire, pour les intérêts de l'entreprise.

Ces critiques sont sans doute connues du lecteur, tant les revues spécialisées ainsi qu'un grand nombre de DRH d'entreprises s'en sont fait l'écho ces vingt dernières années. Pourtant force est de constater - vingt ou trente ans après - la permanence, voire même l'étonnante vivacité du modèle taylorien.

L'exemple du « reengineering de processus » est particulièrement éclairant à ce sujet, puisque cette démarche est entièrement fondée sur la formalisation de l'activité, le plus souvent en liaison avec le système d'information et sur le découpage d'activités élémentaires mesurables. Il s'agit manifestement d'une démarche d'essence taylorienne, ce que reconnaissent d'ailleurs la plupart des vulgarisateurs (1).

En fait, l'échec des critiques du taylorisme tient à la confusion très rapidement instaurée entre deux notions qu'il convient de hiérarchiser : l'organisation du travail qui est une fonction déterminée de l'entreprise, même si elle est d'une grande importance, et les principes qui fondent ces modes d'organisation et qui relèvent, eux, du management de l'entreprise ou, pour parler une langue moderne, de son mode de gou-

(1) Nous renvoyons sur ce point à l'essai de G. Duval : *l'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de Mc Donald's* (Syros 98), qui souligne avec raison que le management par la qualité s'inscrit toujours dans le taylorisme malgré ce qu'on a pu en écrire. Le livre est plus faible sur la question des services.

vernement. Or, plutôt qu'une référence, largement dépassée en effet, à une science de l'organisation du travail, on doit considérer le « taylorisme » au travers des principes de management qu'il a prônés. Les deux plus importants sont :

- le principe de la séparation stricte entre le travail et son organisation, qui relève de la seule compétence de la direction de l'entreprise et, partant, d'un service spécialisé ; ce principe se traduit dans son corollaire obligé qui est la formalisation explicite des activités liées au travail ;

- le principe de la segmentation et de la mesure élémentaires du travail dont on souligne trop rarement qu'il prend sa source dans la prise en compte des exigences de la contractualisation du travail (voir notre article « les limites du management comme projet de rationalisation » dans la même revue, Annales des mines, Réalités industrielles, Juillet - Août 1995).

A la considérer sous cet angle, nous pensons que la démarche taylorienne a été très rarement contestée avec efficacité. Ou plutôt, les critiques ont-elles été trop superficielles, pour ne pas avoir dépendu de la conjoncture dans laquelle elles étaient exprimées. C'est la raison pour laquelle tous les changements en matière de management ont été l'occasion d'une réaffirmation à peine altérée des principes tayloriens. Pour parler d'une crise du taylorisme, il faut donc plus que quelques constats d'inefficacité partiels des modes d'organisation tayloriens. Il faut montrer l'existence

Le modèle de l'équipe de service client est en train de supplanter le modèle de l'atelier comme base de l'organisation des entreprises

d'une *incompatibilité radicale* entre l'activité d'une entreprise et les principes de management que l'on vient d'énoncer : entre le management et ce sur quoi il porte, en quelque sorte.

Or nous pensons que tel est le cas pour les activités dans lesquelles le management des connaissances est un enjeu direct - activités opérationnelles, il faut le préciser. Pour cela nous allons prendre l'exemple des centres d'appels - en étendant légèrement le concept (2). Cet exemple n'est pas pris au hasard, car on assiste à une véritable explosion de cette fonction dans l'économie moderne, au point que le modèle de

l'équipe de service client est en train de supplanter le modèle de l'atelier comme base de l'organisation des entreprises. C'est donc ici que l'on peut observer, mieux que partout ailleurs, les véritables lignes de force à l'œuvre dans le management des entreprises.

L'exemple des centres d'appels téléphoniques

Généralement, le service client par téléphone est effectué dans des unités d'importance variable - d'une dizaine à plusieurs centaines de personnes - dont la fonction première est de répondre à distance à l'interrogation des clients sur le service proposé par l'entreprise. L'objet de la transaction est assez vaste puisqu'on peut appeler l'opérateur aussi bien pour un simple renseignement - la confirmation d'un montant de facture par exemple - ou pour effectuer une transaction à distance. C'est la raison pour laquelle, certains « conseillers » (3) - dénomination la plus courante - sont appelés « vendeurs » (comme dans le centre SNCF, par exemple).

Le travail d'un conseiller est donc assez simple, du moins en théorie : il s'agit d'identifier la demande d'un client en dialoguant avec lui, puis de satisfaire cette demande, soit en fournissant le renseignement demandé, soit en effectuant l'opération (déclenchement de courrier, rectification, commande etc.),

le plus souvent de façon automatisée et plus rarement par courrier. Le conseiller dispose

pour cela d'un système d'information spécialement élaboré qui lui permet d'accéder - lorsque les choses sont bien pensées - aux informations automatisées nécessaires à la réalisation de la transaction (comme, par exemple, l'état du compte, lors de réclamations ou sa position vis à vis de l'entreprise). D'où la caractéristique de la gestion du personnel de ce genre d'unités : l'on y recherche des personnes peu ou moyennement qualifiées, dont la seule technicité réside dans le savoir-faire relationnel (répondre, sans se fâcher au téléphone est parfois délicat) et la maîtrise des outils informatisés (4).

Une double contrainte pèse cependant sur l'organisation et le management des centres d'appels :

- une contrainte de quantité, puisque le téléphone confronte potentiellement le centre à l'ensemble des clients de l'entreprise dans un contexte où cette dernière cherche à multiplier les occasions de contacts ; cela se traduit par une pression constante sur les flux d'appels ;

- une contrainte de qualité, ensuite, puisque le « téléconseiller » est souvent le point d'entrée du client dans l'entreprise et, partant, porteur de son image publique dans un environnement concurrentiel.

Le management des premiers centres d'appels ou le réflexe taylorien

Face à cette double contrainte, les premiers centres d'appels se sont structurés selon des principes assez homogènes vulgarisés le plus souvent par les équipes de consulting spécialisées dans cette question (5). D'une part, l'on a répondu à la diversité des clientèles par une recherche systématique de normalisation des procédures, le plus souvent fixées à l'avance dans des scripts ou des règles de gestion et *étroitement liées à la conception amont* des systèmes d'information (et de commutation). En d'autres termes, c'est l'outil informatique qui a cristallisé les procédures commerciales par le jeu des règles pratiques inscrites dans le logiciel. D'autre part, les critères de performance qui ont été assignés à ces centres sont restés purement quantitatifs et *centrés sur la forme* de la réponse à l'appel. Ils sont généralement pensés en termes de délais d'attente ou de rejet de l'appel

(2) Le terme de centres d'appels est souvent employé de façon plus restrictive pour les seuls centres virtuels de taille significative, au-delà de la centaine de personnes. Tel est le cas à France Télécom. Nous étendons ici la dénomination à l'ensemble des unités de service client pour la facilité de l'exposé.

(3) Ou « téléconseillers ». Nous reprendrons ce terme par la suite en parallèle avec celui d'« agents ».

(4) Nous excluons ici, par facilité, le cas des « hot lines » informatiques dont le niveau de qualification est plus élevé : disons simplement que leur évolution va dans le sens de cet article.

(5) Ces principes sont généralement vulgarisés par les grandes entreprises de consultants, souvent issus d'une problématique technologique.

entrant (« en combien de temps décrochez-vous ? ») et de nombre de clients « écoulés » par opérateur. Ceci se réalisant pratiquement indépendamment de la nature du « service rendu » (parfois, des objectifs de placement commerciaux viennent s'y rajouter).

Est-il utile de souligner combien ces critères s'inscrivent dans l'esprit du taylorisme ? Un tel constat a contribué fortement à forger la conviction de nombre de managers selon laquelle l'approche taylorienne - et son corollaire, la recherche pure de productivité - était une approche naturelle pour ce type d'activités.

Cette affirmation mérite pourtant aujourd'hui d'être fortement révisée. Car si le premier réflexe a été d'organiser effectivement ces centres selon la logique indiquée, ce mouvement se heurte à une logique économique « objective » à laquelle le management devra tôt et tard s'adapter.

La complexification croissante du service

Dans l'univers concurrentiel des grandes entreprises de service - qui sont, dans un certain sens, au cœur de l'économie moderne - deux tendances lourdes sont actuellement à l'œuvre :

- une logique de complexification de l'offre des entreprises qui multiplient

les produits et services pour se différencier de la concurrence (cf les différents articles de ce dossier) ; ainsi, pour prendre un exemple, on estime que l'offre de France Télécom se décompose en près de trois cents produits et services à cycle de vie assez réduit et susceptibles de changer de tarification rapidement ;

- une logique de particularisation de la relation liée au mouvement même des entreprises de service. On sait en effet que la capacité de personnalisation des relations avec la clientèle (ici la clientèle de masse) est une des clés de l'avantage concurrentiel d'une entreprise de ce type ; car elle seule peut être source de stabilité (fidélisation du client) et de création de valeur.

Or, il est clair que ces tendances se conjuguent dans la pratique quotidienne comme autant de pressions sur les conseillers. Il est évident, notamment, que l'effort de personnalisation des services offerts au client suppose un temps de conversation d'autant plus long et difficile que l'offre amont sera complexe et que la pression concurrentielle sera forte.

Ainsi en est-il, par exemple, des services mobiles, qui ont vu se multiplier les offres tarifaires ; le revers des publicités alléchantes que chacun connaît est que ces offres supposent un suivi personnalisé très lourd, dans la mesure où les questions posées par les clients (« où en est

mon forfait aujourd'hui ? », « ai-je intérêt à garder cette formule ? », « comment faire avec mon téléphone fixe ? ») ne possèdent pas de réponse évidente d'un premier abord. Le révélateur de cet état de fait étant souvent la panne ou le « beug » informatiques qui laissent le conseiller littéralement « sans voix » face au client : fréquentes - car on ne peut tout prévoir - ces pannes rappellent durement à tout conseiller la technicité croissante de son travail.

On pourrait multiplier les exemples de ce type. Ils traduisent des pressions de plus en plus prégnantes sur le « métier » de chaque conseiller que l'on pourrait schématiser par deux types de contraintes :

- d'une part, la contrainte d'*accumulation dynamique* des connaissances (le terme important étant ici dynamique) ; cela signifie que les conseillers sont désormais confrontés à la nécessité d'assimiler très rapidement de grandes quantités d'informations et de connaissances de toute sorte, et ce, quasiment *en continu* (la « durée de vie » de ces données - le prix notamment - étant courte) ;

- d'autre part, par la contrainte d'*intensité* du dialogue avec le client ; cela signifie que l'efficacité économique du dialogue (le degré de fidélisation du client qui en résultera, par exemple) conduit à un approfondissement constant de ce dialogue, en entendant par ce terme la complexité de la discussion et le niveau d'informations qui y sont mobilisées.

Les termes d'un dilemme traversant le management

Face à ces contraintes, la réaction de nombreuses entreprises a été de chercher à simplifier le service offert au client. L'idée directrice étant d'agir sur le « système d'information amont » afin qu'il n'offre que des protocoles simples de discussion entre le conseiller et le client. Cette démarche a été facilitée par d'incontestables progrès réalisés par les systèmes techniques permettant d'incorporer au commutateur d'entrée un appel automatique du fichier client et un outil de *workflow* ; mais elle atteint rapidement ses limites.

L'informatisation des services extérieurs du ministère du Travail

Au ministère du Travail, l'informatisation du traitement des dossiers, c'est-à-dire de l'activité quotidienne des services, ainsi que la constitution d'une base de données statistiques, ont rencontré dès le départ de sérieuses difficultés : applications trop lourdes, beaucoup d'anomalies par rapport à la pratique quotidienne (...).

En réalité, les concepteurs n'avaient pas procédé à une analyse fine des pratiques locales : ils avaient au contraire imaginé une syntaxe générale, permettant à leurs yeux de prendre en compte tous les événements de la vie de n'importe quel dossier. Or, les textes de loi ne disent pas tout (...). Les concepteurs du projet pensaient utiliser l'outil informatique pour harmoniser l'interprétation des textes, mais ils n'avaient pas pensé que leur logiciel pourrait s'avérer beaucoup moins performant que le savoir-faire administratif des personnels. Ils avaient pensé à intégrer les souhaits des utilisateurs, mais avaient vu cela sous un angle purement ergonomique, rêvant par ailleurs d'une organisation idéale. De même, l'idée d'intégrer l'information en une base de données unique manquait de réalisme.

*In « Du mode d'existence des outils de gestion »,
J.C. Moisdon, Directeur - Seli Aslan - 1997.*

Car il s'agit là d'une tendance contre nature. En effet pour qu'un système informatique puisse se substituer à l'homme dans ces transactions, il faudrait que les opérations humaines puissent s'interpréter dans la continuité des opérations de la machine, comme un ensemble d'opérations logiques, en quelque sorte (transfert d'informations, calcul). Or, tel est de moins en moins le cas : la relation clientèle consiste de moins en moins à transférer une information, comme on le dit par facilité ; elle consiste à traduire dans des termes personnalisés un ensemble de connaissances qui se présentent au conseiller en termes globaux (via les systèmes d'information dont il dispose). Sur le plan épistémologique, cela se traduit par une nécessité de contextualiser l'information dont l'agent dispose en termes génériques.

Pour reprendre l'exemple de notre forfait, il ne sert à rien de connaître les offres tarifaires pour servir un client ; encore faut-il savoir les traduire pour le client, ce qui suppose de les confronter à ses habitudes de vie (horaires de travail, modes de relations familiales...), d'argumenter, de négocier. Bref, d'adapter (en relation avec le client) une offre complexe à un besoin toujours particulier.

Or, une telle opération est loin d'être triviale (voir l'encadré ci-avant), malgré l'illusion qu'on en a : elle signale au contraire le caractère irremplaçable et croissant de la médiation de l'homme dans les transactions en cours. Elle signale surtout que cette médiation fera appel à une intervention humaine intellectuellement toujours plus riche

(6) et en perpétuelle évolution. Soyons assez précis sur ce point car la chose est importante : elle signale que la complexité croissante du service client - même si elle est combattue par l'évolution des systèmes d'information - sera de moins en moins réductible à un effort de rationalisation a priori, ce à quoi se résument fondamentalement les approches tayloriennes.

Une contradiction majeure va rapidement apparaître entre le mode de management traditionnel « à la productivité », les réflexes culturels qui y conduisent et les besoins objectifs d'un management centré sur la performance économique réelle

Premières leçons d'un management des connaissances en émergence

Partant de là, on doit s'interroger sur le « modèle » managérial dont ces centres d'appels peuvent avoir besoin. Car l'efficacité globale de ces centres est un enjeu majeur pour l'entreprise ; et si notre analyse est exacte, elle signifie que la pratique va demander une intelligence croissante à l'opérateur de terrain, quand le modèle taylorien est fondé

sur une pratique banalisée. Elle signifie donc qu'une contradiction majeure va rapidement apparaître entre le mode de management traditionnel « à la productivité », les réflexes culturels qui y conduisent et les besoins objectifs d'un management centré sur la performance économique réelle (la « valeur pour le client » selon les termes consacrés).

En l'occurrence, le futur est une clause de style. Des centres d'appels avec lesquels nous avons travaillé, des visites que nous avons effectuées, il apparaît qu'une réflexion nouvelle traverse les managers de terrain, dans les entreprises les plus focalisées sur la qualité de service en tout cas. Ces observations donnent l'image d'un management de terrain - la restriction est importante - à la recherche de solutions innovantes permettant de dépasser la contradiction que nous venons de décrire. De fait, les pistes qui sont actuellement suivies s'observent sur deux niveaux.

La première tendance innovatrice se lit dans la mise en place d'une fonction de soutiens intégrés aux opérationnels : ces soutiens étant des personnes présentes dans le service - hors hiérarchie - dont la fonction est d'aider en temps réel les agents à assimiler les données nécessaires à l'exercice de leur service. Cette fonction se double souvent d'outils de soutien ou de services en ligne.

Il ne sert à rien de connaître les offres tarifaires pour servir un client ; il faut savoir les traduire pour le client et adapter une offre complexe à un besoin toujours particulier

Deuxième tendance : la séparation des niveaux de réponse. Possibilité est en effet offerte de renvoyer les questions difficiles à d'autres services de l'entreprise ; ceci dans le cadre d'un contrat générique.

De telles tendances s'assimilent à la rupture de la frontière « d'essence taylorienne » entre opérationnels et fonctionnels (dans le premier cas, les fonctionnels sont intégrés aux équipes, dans le deuxième, ils exercent des fonctions opérationnelles). Elles génèrent cepen-

dan-
dant une forme de déséquilibre dans le management (sensible dans le partage des fonctions soutiens - managers). C'est pourquoi elles se doublent d'une évolution très nette des pratiques managériales.

Il est intéressant d'en dresser une première liste, car on a le sentiment qu'elles s'opposent point à point avec la tradition industrielle. Nous avons observé quatre lieux d'opposition majeurs : l'organisation de la diversité contre l'homogénéité des postes, la promotion des marges de manœuvre opérationnelle des agents, l'importance des trajectoires professionnelles, l'attitude particulière du manager.

Premier point : l'organisation de la diversité contre l'homogénéité des postes. Dans les entreprises industrielles, les positions de travail sont pré-définies par rapport aux individus qui les occupent ; de ce fait, le management a tendance à rechercher une homogénéisation dans la formation des équipes (clé d'un fonctionnement équitable).

Or, ce n'est pas du tout l'image qui ressort de nos observations : non seulement les organisations nous semblent riches de leur diversité, mais cette diversité nous semble devoir être la règle. Le mode d'organisation fin, en dernière analyse, devant s'adapter aux personnes, alors que la règle était jusqu'à

(6) La formulation que nous prenons est encore imprécise. En dernière analyse, il faudrait souligner que les facultés intellectuelles mobilisées dans cette relation - l'intuition, la faculté de synthèse - sont justement celles qui ne peuvent être automatisées dans un SI. Mais cela nous entraînerait trop loin, sur le terrain du débat philosophique avec le positivisme encore dominant dans les sciences de gestion.

présent l'inverse. Plus encore, le management de tels services se caractérise par l'organisation d'un certain déséquilibre dans la gestion des connaissances. En entendant deux idées sous ce terme : d'une part, la nécessité d'une problématique commune aux équipes (la politique de la maison dans tel ou tel secteur) pour qu'il puisse y avoir matière à dialogue à l'intérieur de l'équipe de conseillers ; et d'autre part, l'apparition d'inégalités de savoir (conseillers semi-spécialistes) pour permettre aux agents de s'enrichir mutuellement.

Deuxième point : la promotion des marges de manœuvre opérationnelle des agents.

On l'a vu, le propre d'une approche taylorienne est de figer - par procédures formalisées - le travail du conseiller. Tout autre est l'attitude prônée dans ces centres d'appel où le souci est au contraire d'élargir au maximum les marges de manœuvre dans les conversations face au client (ce qui peut se traduire par une simplification des systèmes d'information amont pour « libérer cette autonomie »). Le corollaire de cette évolution étant un déplacement de la fonction de contrôle qui ne peut se faire qu'a posteriori, en fonction des « résultats » (et non par conformité aux procédures établies).

Troisième point : l'importance des trajectoires professionnelles. Ce phénomène tient à l'importance de la dynamique d'accumulation des connaissances dans des équipes de ce type : dynamique sensible à un point tel que la motivation des hommes est fonction de leur capacité à apprendre au sein même de leur activité quotidienne. Il s'en suit l'impérieuse nécessité de faire évoluer la traditionnelle gestion des ressources humaines, centrée sur la gestion des postes (les carrières étant comprises comme une succession de postes normés à un certain niveau hiérarchique et construits comme tels), vers une gestion de la trajectoire propre à chaque individu.

Enfin, en dernier point, il faut souligner le déplacement de la pratique quotidienne du management. Hier, le « chef » était celui qui connaissait le métier, en tirait autorité et capacité de contrôle. Tout autre est l'attitude du nouveau manager dont le rôle est l'animation de la montée en compétences de son équi-

pe : compétence signifiant ici « connaissances-que-le-manager-ne-pourra-acquérir ». Ce n'est donc pas l'expertise qui fera le manager, mais toutes autres capacités (de pédagogie, d'animation, voire une forme nouvelle d'expérience que l'on avait tendance à négliger), d'autant que ce manager ne pourra plus, de lui-même, exercer une fonction de contrôle complète (faute de capacités de jugement objective sur l'activité de détail...).

L'émergence d'une tension managériale plutôt que celle d'un modèle

Naturellement, ces observations restent au niveau empirique. Elles n'ont aucune prétention à la systématisation ni à l'exhaustivité. Elles n'ont pour propos que de montrer l'émergence d'une rupture dans les pratiques managériales, sans cacher l'existence, par là même, d'une tension latente avec le management supérieur de l'entreprise.

En effet, nous avons commencé cet article en soulignant la paradoxale vivacité du modèle taylorien : en soulignant que l'enjeu majeur du taylorisme était dans ses principes de management sous-jacent, plutôt que dans les techniques d'organisation prônées par ses « épigones » (séparation de l'acte de travail de son organisation, mesurabilité des contributions de chacun). Or, c'est bel et bien sur ces deux pôles que porte la rupture que nous avons notée dans le management des centres d'appels :

- d'un côté, en effet, la « contrainte de connaissance » conduit à bouleverser les frontières entre niveaux fonctionnels et opérationnels ;

- d'un autre côté, le management est conduit à rompre avec sa conception homogène et mesurable de l'activité au profit d'une approche plus « pragmatique » et circonstanciée.

On peut même aller plus loin en notant que la rupture avec les principes tayloriens d'organisation modifie l'équilibre traditionnel entre management et organisation (au bénéfice du premier terme manifestement). Nous sommes bel et bien face à une opposition entre deux logiques managériales potentiellement contradictoires.

Parler de rupture avec les principes tayloriens, ne signifie cependant pas que la contradiction qu'elle signale soit résolue, ni même potentiellement. Une chose, en effet, est que des pratiques effectivement différentes apparaissent « à la base des entreprises », autre chose est la reconstruction du gouvernement de l'entreprise. Pour qu'il en soit ainsi il faudrait que l'ensemble du management de l'entreprise assimile les termes d'une telle rupture, ce qui est impensable sans débats, formalisation, tensions et retours en arrière.

De même, cela ne signifie-t-il pas l'émergence d'un nouveau modèle de management, malgré la vogue des tentatives en ce sens parmi les observateurs universitaires (7) ?

Plutôt que ces solutions théoriques, cette évolution managériale signale que nous entrons dans une ère de débats et de tensions entre praticiens, dont seront l'objet, justement, ces pratiques innovantes. Ces tensions opposeront vraisemblablement un management central, porteur de la tradition d'homogénéité et de rationalité, face à un management de terrain, porteur des exigences nouvelles des praticiens - et au travers d'eux - de la clientèle. Même si l'accusation leur sera portée, n'en doutons pas, il ne faudra pas y voir cependant un épisode de conflit entre base et sommet (8). En l'occurrence, praticiens et managers de terrain ne feront que refléter les exigences - et donc l'intérêt en dernière analyse - de la clientèle.

Le fait que la concurrence se durcisse dans le secteur des services, secteurs anciennement contrôlés par des monopoles d'Etat ou oligopoles privés, signale que la question est loin d'être tranchée. ●

(7) Cf. A. Mayère : *La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel*, RFG, n° 105. Le fait qu'un modèle managérial ne puisse apparaître qu'au travers de débats contradictoires et explicites chez les praticiens ne semble pas avoir effleuré l'esprit de ces théoriciens pressés. Disons, pour aller vite, que ces auteurs préjugent - au nom du passé - de l'homogénéité future des comportements entrepreneuriaux, alors que tout suggère que nous entrons dans une ère de différenciation.

(8) De tels débats pourront d'ailleurs émerger dans d'autres lieux de l'entreprise où la même question se réfractera (problème de la maîtrise d'ouvrage du SI, de la fonction RH etc.). Nous renvoyons sur ce point à notre rapport de recherche interne à l'ENSPTT sur la typologie des problèmes de management posés par le développement du travail immatériel.