

LE LANGAGE DANS LES ORGANISATIONS

Une nouvelle donne

Textes réunis par
Sophie Pène, Anni Borzeix &
Béatrice Fraenkel

Dominique Boullier et Marc Legrand

La question de l'évaluation des pratiques professionnelles est devenue quasi obsessionnelle avec le mouvement contemporain pour la qualité. Ces démarches, dans le cadre d'une certification ou non, manifestent un souci de la description détaillée des méthodes et des procédures qui vise au bout du compte à normaliser les façons de faire et même les façons de parler pour garantir la possibilité d'un contrôle et par là la qualité des produits finis. L'extension de ces préoccupations aux services n'est pas récente mais l'apport de technologies informatiques laisse entrevoir des possibilités de formalisation de tout ce que les professionnels du service avaient jusqu'ici souhaité laisser dans l'informel. Les services peuvent être de plus en plus automatisés et dans ce cas la procédure sera identique à celle de tous les autres produits industriels : ils se heurtent cependant déjà au fait que le client, lui, n'est pas normalisé et que l'inadéquation entre les façons de faire prescrites et inscrites dans la machine et celles du client peut être importante (Boullier, 1996). On constate d'ailleurs dans ces circonstances la difficulté pour les automates de changer de procédure, d'intégrer l'intervention, même dissonante, de l'utilisateur pour offrir un nouveau mode d'interaction. C'est pour cette raison que, particulièrement dans le cas de la vente de titres de transport par la SNCF, il reste toujours nécessaire de faire appel à des humains, susceptibles d'une plus grande adaptabilité. Mais l'exigence de la qualité ne saurait les épargner et cela se traduit par des démarches de formalisation des règles de comportement tout aussi complexes que celle des procédures industrielles.

Les méthodes d'évaluation peuvent se répartir entre un pôle où l'évaluation est hiérarchique, implicite, non instrumentée, jusqu'à un pôle où elle est consensuelle, explicite et équipée par système informatisé. Dans l'hypothèse que nous avons formulée¹, le passage à une procédure informatique plus automatisée d'évaluation des dialogues de vente dans les guichets SNCF pourrait aboutir à une formalisation des critères déjà mis en œuvre dans toutes les autres

¹ Cet article s'appuie sur une recherche à propos d'un « analyseur de dialogues homme/homme dans le secteur des services », réalisée en 1994 et soutenue par le Ministère de la Recherche (DIST) et par la SNCF.

, les performances effectives de tels
tées à de telles activités, et nous en
le débat qu'elles permettent d'engager
lièrement stimulant.

sant de vérifier alors que le principal
de l'information n'est pas tant la
faire ni leur efficacité toute relative que,
on de données et d'outils de mesure pour
itères et les conditions de l'évaluation.
ion est sans doute chimérique à l'heure
en, à l'aide d'autres techniques telles que
, à condition de reconnaître que la mise
a discussion qui en émerge - constituent
tivité.

montrer :

ratif institué à la SNCF comme cadre
aire à l'évaluation ;
roduits ;
ques de ces évaluations ;
gmatique des agents pour effectuer en
ation-action.

titué, cadre axiomatique nécessaire l'évaluation

ont été effectués à la SNCF pour
nte. Ils ont débouché sur la production de
onstituent une axiomatique. Il serait pour
mise en place d'un dispositif d'évaluation
autant de cadres pour l'action ordinaire
aussi vain de prétendre réinventer ces
modèle théorique (même si le modèle des
Thévenot (1991) pourrait être - à tort -
soit à partir de valeurs définies par les
principe transcendant ?). Langeard, dans
à un colloque sur «la qualité de service»
vail effectué par une entreprise comme
principes de qualité. «Novotel a décidé de
finir la ligne d'action à venir : liberté/
ng/ juste prix/ modernité/ reconnaissance
n de la qualité, plutôt vue du côté client,

possède des traits communs avec les efforts faits par la SNCF et c'est
sur cette axiomatique que peut se fonder toute démarche d'évaluation.

Les documents qui nous ont servi de référence ont été produits
dans des contextes différents à l'origine et pour des finalités
particulières. Leur comparaison permet d'observer à quel point
l'évaluation et les critères de qualité sont présents partout mais ne se
recoupent pas toujours exactement :

- la «charte de qualité» intervient entre la clientèle et
l'institution SNCF prise dans sa globalité ;
- les «règles du dialogue client» interviennent au niveau des
rapports entre les vendeurs et la clientèle ;
- les «consignes procédurales» sont liées à l'utilisation de
Socrate.

Il serait trop lourd de rendre compte de la totalité de ces énoncés.
Seuls seront exploités ici les énoncés traitant directement ou
indirectement des dialogues de vente.

La charte de qualité

Pour les règles sélectionnées appartenant à la charte de qualité,
nous avons dû constater qu'aucune consigne spécifique d'application
au dialogue n'avait été développée ou explicitée, ce qui indique bien
la faible portée opérationnelle d'une telle charte, orientée client et
mise en forme comme «produit de communication» avant tout. On
trouve cependant des principes généraux qui pourraient fort bien se
décliner dans l'activité professionnelle des agents de vente au guichet.
Ainsi à l'alinéa III : «Le client de la SNCF sera assuré d'être partout le
bienvenu et d'être bien accueilli par tous». Devant l'absence de
précision sur les conditions d'application d'un tel principe, nous avons
demandé s'il existait une «définition SNCF» de «l'accueil» et de la
«courtoisie». La réponse qui nous a été faite souligne le caractère
supposé partagé de telles notions : «Il n'existe pas de définition propre
à la SNCF de ces termes. On peut donc appliquer la définition
courante de ces mots englobant la politesse, les convenances,
l'amabilité». L'évaluation pose précisément le problème de ce degré
de partage de ces définitions courantes et surtout de leur mode de
détection et d'application, variable selon les contextes.

De plus une formation a été mise sur pied pour renforcer le sens
du métier de vendeur et, à cette occasion, des expressions ont été
forgées pour faire mémoriser les principales composantes de ce
travail :

formes d'évaluation. Certes, les performances effectives de tels systèmes ne sont pas adaptées à de telles activités, et nous en rappellerons les limites, mais le débat qu'elles permettent d'engager au sein des équipes est particulièrement stimulant.

Il est d'ailleurs intéressant de vérifier alors que le principal «effet» des technologies de l'information n'est pas tant la transformation des façons de faire ni leur efficacité toute relative que, avant tout, la mise à disposition de données et d'outils de mesure pour alimenter le débat sur les critères et les conditions de l'évaluation. L'automatisation de l'évaluation est sans doute chimérique à l'heure actuelle mais elle peut fort bien, à l'aide d'autres techniques telles que la logique floue, être atteinte, à condition de reconnaître que la mise en place des indicateurs - et la discussion qui en émerge - constituent la phase essentielle de cette activité.

Nous nous proposons de montrer :

- le dispositif normatif institué à la SNCF comme cadre axiomatique nécessaire à l'évaluation ;
- les changements introduits ;
- les limites intrinsèques de ces évaluations ;
- la compétence pragmatique des agents pour effectuer en contexte une évaluation-action.

Le dispositif normatif institué, cadre axiomatique nécessaire à l'évaluation

De nombreux travaux ont été effectués à la SNCF pour normaliser le dialogue de vente. Ils ont débouché sur la production de documents de référence qui constituent une axiomatique. Il serait pour le moins surprenant que la mise en place d'un dispositif d'évaluation ignorât ces normes, qui sont autant de cadres pour l'action ordinaire des agents. Il serait tout aussi vain de prétendre réinventer ces principes soit à partir d'un modèle théorique (même si le modèle des «grandeurs» de Boltanski et Thévenot (1991) pourrait être - à tort - instrumenté dans ce sens), soit à partir de valeurs définies par les chercheurs (et tirées de quel principe transcendant ?). Langeard, dans une communication de 1989 à un colloque sur «la qualité de service» avait rendu compte du travail effectué par une entreprise comme Novotel pour clarifier ses principes de qualité. «Novotel a décidé de choisir 7 mots-clés pour définir la ligne d'action à venir : liberté/ simplicité/ régularité/ standing/ juste prix/ modernité/ reconnaissance de l'autre». Cette déclinaison de la qualité, plutôt vue du côté client,

possède des traits communs avec les efforts faits par la SNCF et c'est sur cette axiomatique que peut se fonder toute démarche d'évaluation.

Les documents qui nous ont servi de référence ont été produits dans des contextes différents à l'origine et pour des finalités particulières. Leur comparaison permet d'observer à quel point l'évaluation et les critères de qualité sont présents partout mais ne se recourent pas toujours exactement :

- la «charte de qualité» intervient entre la clientèle et l'institution SNCF prise dans sa globalité ;
- les «règles du dialogue client» interviennent au niveau des rapports entre les vendeurs et la clientèle ;
- les «consignes procédurales» sont liées à l'utilisation de Socrate.

Il serait trop lourd de rendre compte de la totalité de ces énoncés. Seuls seront exploités ici les énoncés traitant directement ou indirectement des dialogues de vente.

La charte de qualité

Pour les règles sélectionnées appartenant à la charte de qualité, nous avons dû constater qu'aucune consigne spécifique d'application au dialogue n'avait été développée ou explicitée, ce qui indique bien la faible portée opérationnelle d'une telle charte, orientée client et mise en forme comme «produit de communication» avant tout. On trouve cependant des principes généraux qui pourraient fort bien se décliner dans l'activité professionnelle des agents de vente au guichet. Ainsi à l'alinéa III : «Le client de la SNCF sera assuré d'être partout le bienvenu et d'être bien accueilli par tous». Devant l'absence de précision sur les conditions d'application d'un tel principe, nous avons demandé s'il existait une «définition SNCF» de «l'accueil» et de la «courtoisie». La réponse qui nous a été faite souligne le caractère supposé partagé de telles notions : «Il n'existe pas de définition propre à la SNCF de ces termes. On peut donc appliquer la définition courante de ces mots englobant la politesse, les convenances, l'amabilité». L'évaluation pose précisément le problème de ce degré de partage de ces définitions courantes et surtout de leur mode de détection et d'application, variable selon les contextes.

De plus une formation a été mise sur pied pour renforcer le sens du métier de vendeur et, à cette occasion, des expressions ont été forgées pour faire mémoriser les principales composantes de ce travail :

- Contacter : accueillir, initier, conduire, sourire.
- Connaître : écouter, observer, comprendre, saisir.
- Convaincre : informer, conseiller, proposer, rassurer.
- Conclure : reformuler, satisfaire, remercier, valider.

La diversité des statuts de ces consignes apparaît aussitôt, certaines étant très opérationnelles et techniques (saisir, valider), d'autres assez précises dans la conduite du dialogue (reformuler), d'autres enfin totalement vagues dans leurs définitions (comprendre, satisfaire). On conçoit qu'au bout du compte tous ces dispositifs de communication/formation laissent entière la question de l'évaluation qui devrait pourtant être à la source même des objectifs de formation. Tout le problème reste en effet de pouvoir découper de façon suffisamment fine ces objectifs généraux de façon à produire des indicateurs d'action et d'évaluation à la fois. Dans le cas de Novotel déjà cité, cela se traduisait par des «tâches élémentaires» ou «boulons» : «95 boulons ont été retenus pour définir la façon d'opérer avec le client, soit dans ce qu'on a appelé le *hard*, c'est-à-dire la gestion des rapports physiques, soit dans le *soft*, c'est-à-dire dans la gestion des relations au sein du personnel et avec la clientèle. Exemple de boulon *hard* : pas de trou dans les parkings. Exemple de boulon *soft* : clore la réservation téléphonique par un «Merci d'avoir choisi Novotel». Le dialogue de vente relève plutôt du «soft» mais comporte aussi des aspects techniques importants, nous le verrons. Cela suppose en tous cas de définir autant de formules-clés, non seulement *a priori* mais *a posteriori* si l'on veut faire l'évaluation du travail réel (et non seulement contrôler la répétition de formules standards). C'est ce que l'on peut retrouver dans un deuxième dispositif normatif construit par la SNCF, celui qui présente les critères de qualité du dialogue de vente.

Les règles du dialogue client

Pour les «règles du dialogue client», nous avons relevé toutes les consignes d'application détaillées, que nous fournissons à titre d'exemple pour certaines d'entre elles seulement.

Règle n°1 : Prendre et garder l'initiative du dialogue :

- Le vendeur doit prendre immédiatement l'initiative du dialogue et en garder la maîtrise.

- Couper ou interrompre le client s'il donne plus d'informations qu'il ne peut en traiter, s'il va trop vite ou s'il manque des informations.
- Questionner le client sur le type d'acte souhaité dès son arrivée et aussitôt après lui avoir dit «bonjour».
- L'accueil «bonjour» peut être le premier acte de la prise d'initiative du dialogue par le vendeur.
- Poser au client les bonnes questions dans un ordre logique.
- Poser des questions au client tout au long du dialogue.
- Le vendeur doit couper ou interrompre le client s'il donne plus d'informations qu'il ne peut en traiter, s'il va trop vite ou s'il manque des informations. Il doit le faire fermement mais avec tact et courtoisie.
- L'initiative commence par un simple «bonjour», le regard porté vers le client, avant d'enchaîner sur les questions.

Règle n°2 : "Conduire simultanément le dialogue client et le dialogue système"

Règle n°3 : "Ecouter et observer le client"

- L'écoute et l'observation aident le vendeur à faire une proposition adaptée aux besoins du client.
- Tout au long du dialogue de vente, le client peut fournir des informations complémentaires qui ne sont pas demandées par le système informatique, mais qui seront très utiles pour lui faire la proposition la plus adaptée à son besoin. Ces informations concernent principalement les contraintes liées à son voyage.
- Le vendeur doit observer et écouter le client pour faire la proposition la mieux adaptée à ses attentes et à sa typologie.
- Observer le client (présentation, attitudes, mimiques, expressions, gestes, personnes qui l'accompagnent ...).
- Faire la proposition la mieux adaptée, par exemple : - Personne âgée : peu de changements - Personne handicapée : idem - Mère de famille : idem - Personne pressée : rapidité - Homme d'affaires : simplicité et rapidité.

Règle n°4 : "Reformuler les informations portées sur l'écran"

Règle n°5 : "Faire une seule proposition à la fois"

Règle n°6 : "Editer les horaires"

Règle n°7 : "Cumuler les phases"

Règle n°8 : "Réduction, sources de recettes"

Les règles procédurales d'utilisation du système de vente

Parmi les règles qui appartiennent à la rubrique "consignes procédurales" pour l'utilisation de Socrate, nous n'avons pu recueillir aucune consigne spécifique d'application au dialogue de vente dans sa dimension verbale. Elles sont en effet fondées sur un descriptif chronologique de l'opération qui comprend quatre phases : Découverte, Dialogue système, Paiement, Présentation (du titre de transport).

Notre recherche n'a exploité que certaines règles de cette axiomatique et cela en raison de notre projet de développement d'un analyseur informatique des dialogues pouvant contribuer à l'évaluation. C'est dire aussitôt que l'évaluation est directement dépendante des dispositifs qui vont permettre de recueillir les données.

Malgré l'existence à la SNCF d'une axiomatique du dialogue présentant un degré de développement et de précision plus élevé que dans la plupart des institutions, les "règles" élaborées le sont toutefois de façon "compréhensive" et elles ne vont que très rarement jusqu'à produire une normalisation de la formulation elle-même. Elles laissent donc, sur de très nombreux points, des possibilités d'interprétation et de mise en application extrêmement vastes. Ce qui, certes, n'est pas un "défaut" et contribue même à faire la richesse du dialogue guichet comparé à la stéréotypie du dialogue machine, mais constitue bel et bien un obstacle dans le cadre d'une évaluation informatisée s'appuyant strictement sur la formulation.

Les outils forment l'évaluation

L'évaluation des services et notamment celles des dialogues s'appuie toujours sur un dispositif (au sens générique, technique, social et normatif à la fois de Michel Foucault), comportant à la fois :

- des rôles déterminés ;
- des temps spécifiques qu'on peut qualifier avec Boltanski et Thévenot d'épreuves ;
- des procédures ;
- des supports techniques d'enregistrement ou d'observation ;
- des critères de recueil ;
- une forme de mesure.

L'introduction de l'informatique ne change rien à cela si ce n'est qu'en raison de ses exigences de formalisation pour rendre « calculables » les mesures effectuées, le travail de montage de tout dispositif et son caractère décisif pour définir toute évaluation apparaissent plus clairement.

Les dispositifs existants autour de 1994 comportaient tous une tension entre des exigences qui finissent par être contradictoires : le contexte, l'analyse, le ciblage, la durée, la présence, le naturel sont toujours difficile à associer. Aussi est-ce toute une palette d'outils qui pouvait être mobilisée selon certains de ces objectifs, chacun de ces dispositifs étant toujours jugé insuffisant en lui-même.

L'auto-évaluation

Elle repose sur une grille-papier où l'agent note lui-même s'il maîtrise «un peu», «suffisamment», ou «bien», chacun des aspects du dialogue de vente : accueil, recueil des informations, présentation des informations et des arguments, gestion des objections, conclusion de la vente. Cette posture de l'auto-évaluation est importante à signaler car elle marque la prise en compte par l'institution de la capacité d'évaluation présente chez tous les vendeurs : elle n'est pas seulement hiérarchique, elle est aussi personnelle et tient compte de propriétés du contexte (adaptation au client notamment), jusqu'ici peu détaillées dans les règles du dialogue. Tous ces éléments constituent à notre avis la base même de toute évaluation en entreprise. Il reste que la formalisation et la communication de ce type d'auto-évaluation ne permettent pas une diffusion ou une exploitation autre que personnelle : or l'enjeu actuel de la mise en place de dispositifs plus sophistiqués tient bien à cette volonté de traitement industriel de l'évaluation.

Le tandem

Le tandem consiste à mettre en position d'observateur un chef de chantier (tel est le terme pour les guichets ou services d'information de la SNCF). À l'aide d'un carnet de notes, il recueille certaines observations en situation de vente durant environ une demi-heure pour un vendeur donné. Cette observation est ensuite commentée en commun avec l'agent.

Les vendeurs sélectionnés pour cette méthode doivent être expérimentés dans l'utilisation des terminaux (Socrate) car il s'agit bien d'évaluer la qualité de la relation client-vendeur et non seulement la performance technique.

Le cadre n'est plus personnel. L'observateur possède un statut hiérarchique et la frontière reste fine entre management par « axes de progrès » personnels et surveillance/ contrôle/ sanction. La production de données n'est jamais séparable de ce contexte institutionnel : le dispositif adopté va matérialiser des places différentes et toute objectivation peut être vécue comme la mise en objet (qui ne parle pas) d'un acteur qui prétend pourtant avoir statut de sujet. C'est déjà pointer les limites d'une formalisation qui se prétendrait *a priori* au-dessus des débats, des controverses et des enjeux hiérarchiques. À l'inverse, ce n'est pas parce qu'il existe un dispositif d'objectivation des pratiques que les acteurs vont immédiatement considérer qu'il s'agit de « flicage ». Tout l'enjeu de l'acceptabilité de ces évaluations tient dans cet équilibre entre appareillage et débat, la technique devant aider à lancer le débat à partir de données partagées et non à l'écraser.

La procédure de tandem donnait lieu, d'ailleurs, à un débat classique entre observations pratiquées sans grille préalable (méthode dite de la « feuille blanche ») et observation avec grille. Toute procédure comporte ainsi ses limites, fondées notamment sur les dispositifs de mémoire adoptés : l'écrit sur feuille vierge n'est pas équivalent de l'écrit sur grille. Un tableau suffit à faire toute la différence, c'est-à-dire l'information, comme l'avait déjà indiqué Goody (1979). La contrainte du passage à l'écrit paraît ainsi inévitable pour traiter ces dialogues oraux mais elle est accompagnée par une présence et par un traitement à chaud qui permettent de garder l'expérience synthétique comme base du travail analytique. Cette contradiction tente d'être levée par les méthodes d'observation par vidéo.

La vidéo

La vidéo a d'abord été introduite de façon expérimentale sans lien avec les évaluations tandem. La caméra est installée, le film est récupéré et analysé totalement indépendamment du vendeur. Puis est réalisée, avec le vendeur, une auto-confrontation appuyée sur des extraits sélectionnés. Les avantages reconnus de la vidéo sont avant tout la discrétion (on finit par oublier la caméra), la durée plus longue permise (plus d'une heure et demie souvent), le temps d'analyse indéfini (retours en arrière possibles) et enfin la restitution sous forme d'auto-confrontation, qui constitue une mise à distance très efficace pour le vendeur. Les problèmes viennent du temps énorme nécessaire à l'opération d'une part et à l'effet de totalité restituée par la vidéo d'autre part, qui pose les mêmes problèmes (grilles ou non) que précédemment. Toute prétention à l'usage de la vidéo comme outil

d'analyse paraît quelque peu contradictoire : ses avantages sont au contraire ceux d'un outil compréhensif enregistrant tout un contexte.

Un système informatisé d'analyse des dialogues

Notre projet de développement d'un analyseur informatisé des dialogues de service partait donc d'un point de vue inverse à celui de la vidéo : pour traiter de grands corpus et permettre d'observer tous les contextes, il fallait un outil nettement plus analytique et réducteur. L'informatique permettait certes un traitement, encore fallait-il définir le mode de recueil de l'information à la source, les catégories qui allaient fonder cette analyse automatique et les limites de validité d'un tel dispositif dans le cadre plus large d'une évaluation. D'emblée, la contrainte du passage à l'écrit était incontournable, ce qui suppose enregistrement audio et transcription humaine (les systèmes de reconnaissance vocales ne permettent pas encore une exploitation de données recueillies en environnement bruyant, comme une gare, et sans empreinte vocale préalable).

Précisons que le contexte était favorable à un tel traitement informatique : ces dialogues ne sont en rien des dialogues ordinaires mais bien des dialogues orientés vers un but, la plupart du temps identifié par avance dans l'offre commerciale de la SNCF et dans la procédure informatique du système Socrate. Les clients ont de ce fait appris à traduire ce qui fait le sens de leur activité (Boullier, 1997), par exemple aller fêter les 20 ans d'un copain à Nice, en demandes de prestation de transport, déjà décomposée en tâches et formulée dans une langue proche de celle de l'institution (ce qui relativise la performance de tous ces services, automatisés ou non en matière de personnalisation : aucun système ni aucun agent ne peut traiter une demande du type « je vais fêter l'anniversaire de François », la seule qui ait pourtant du sens et enclenche une vraie motivation chez l'acteur !). La demande est adressée et les rôles sont bien définis. L'asymétrie en termes d'information et d'échange facilite aussi les choses et débouche le plus souvent sur une forme de prise en charge par le vendeur (on tend vers un guidage strict, avec des tours de parole bien identifiés. D'autres situations que nous avons aussi étudiées, telles que les services de renseignements dans les CAF, présentent des configurations beaucoup plus incertaines, difficilement formalisables, car l'essentiel du dialogue se passe parfois à tenter de savoir ce que l'autre demande vraiment.

Dans tous les cas, la perte de tous les indicateurs non-verbaux constitue une limitation radicale mais elle oblige à déclarer ce qui

dans le texte lui-même permet un travail d'interprétation des interlocuteurs.

Ainsi le traitement de l'extrait suivant :

Vendeur : *fumeur*

Client : *fumeur*

Vendeur : *fumeur*

Entre une question, une réponse et une confirmation (ou un commentaire de sa propre opération de saisie), le matériau verbal est identique. Les actes de langage sont pourtant différents : l'analyse ne pourra donc pas porter sur la matérialité des énoncés pour effectuer une interprétation complète en simulant l'interprétation humaine. Ce qui, aujourd'hui, serait cependant possible, pour un très grand nombre de situations (cf. les travaux du LIMSI sur les nouveaux systèmes de dialogue vocal automatisé pour la SNCF, projet MASK).

C'est avant tout à la mesure de la conformité aux règles édictées par l'entreprise qu'un tel système pouvait servir et pour cela, point n'était besoin de déployer tout un arsenal d'intelligence artificielle. En revanche, deux opérations étaient incontournables :

- une formalisation plus stricte de l'axiomatique établie par la SNCF dans ses documents devenait nécessaire (nous y reviendrons plus loin car elle est relativement indépendante de l'outil utilisé) ;
- la construction d'indicateurs textuels permettant le traitement automatique.

Ces indicateurs peuvent être en partie directs. Par exemple, la politesse se marquera dans des «formules» (mais ne s'y réduit pas) dont nous avons trouvé deux cents occurrences différentes (parmi les plus fréquentes :

ACCUEIL : Bonjour / oui, bonjour / bonjour, Madame / Madame, bonjour / bonsoir / etc. ;

REMERCIEMENT : Merci / merci bien / je vous remercie / merci, Madame (Monsieur, etc.) ;

SALUTATIONS : Au revoir / Bonne journée / Bon voyage, etc.).

Ils peuvent aussi être indirects : pour évaluer la prise d'initiative, considérée par la SNCF comme un critère de qualité (le vendeur conduit vraiment le dialogue), il nous faut :

- identifier des thèmes récurrents (nous en avons repéré soixante) ;
- les relier à des marqueurs linguistiques (des formules du type couloir, fenêtre, duo, etc... relèvent du thème «place» qui se trouve être aussi repéré comme tel dans le formatage informatique de la demande) ;
- trouver qui est à l'origine de l'introduction du thème ;
- calculer un ratio par rapport au nombre de thèmes généraux abordés dans ce dialogue, pondéré par le nombre de thèmes moyens par tour de parole et par la «quantité de parole» globale.

Dans certains cas, c'est au contraire l'absence d'un indicateur qui doit être considérée comme significative (pas de formule de salutation par exemple).

L'obligation «computationnelle» (et non seulement d'interprétation) aboutit à une réduction forte du matériau et montre *a contrario* que les vendeurs comme les clients procèdent de façon très différente pour évaluer dans le cours de leur action ce qui se passe. Le recours à des indicateurs reste cependant une opération ordinaire dans l'interlocution (Kerbrat-Orecchioni, 1990). De même, ce n'est pas ce qui disqualifie *a priori* un tel outillage de l'observation des dialogues. Il s'agit seulement de savoir ce que l'on perd et ce que l'on gagne, comme dans toute opération de transformation, de déplacement, de changement de support. C'est moins du point de vue linguistique que l'opération est porteuse de leçons que du point de vue de la formalisation de l'axiomatique.

Les limites intrinsèques de ces évaluations

La construction de tous ces indicateurs ne pouvait se faire indépendamment des orientations privilégiées par la SNCF, qui produisaient des critères d'évaluation de fait. Toute évaluation qui se ferait d'un point de vue formel surplombant les acteurs et énonçant comme catégories universelles les critères d'un «bon dialogue» serait non seulement inadaptée à la réalité de l'activité des vendeurs mais aussi prétention scientifique abusive. Ce sont bien les acteurs qui fondent leurs catégories de jugement pour définir ce qu'est un bon dialogue ou un mauvais. Une fois ce principe admis, il n'en reste pas moins que la formalisation de ces jugements peut être plus ou moins avancée et que divers problèmes se posent.

La convergence des points de vue est relative : la méthode des jurys

Les catégories d'évaluation ne visent pas seulement une conformité à des règles pré-établies, elles cherchent également à définir ce que sont le « bon service », le « bon dialogue », et cela des points de vue du client, du vendeur et de l'institution, à la fois. Cette stratégie, dite « tous gagnants », explicitement présente dans les documents de formation, pose cependant des problèmes. Il faudrait en effet s'assurer que ces points de vue convergent et pour cela disposer d'un accès notamment au point de vue des usagers-clients, rarement sollicités sur ce plan et difficiles à représenter. Une fois le principe de cette consultation admis, il resterait encore à organiser la confrontation entre ces points de vue. De plus, cette confrontation ne peut se faire seulement sur la base des principes car c'est l'évaluation en situation qui est pratiquée par les responsables des chantiers.

C'est dans cette optique que nous avons mis sur pied trois « jurys » de 17 personnes (dont 6 clients) évaluant des formules et des dialogues extraits des deux cents dialogues de vente transcrits et échangeant leurs points de vue (après une phase indépendante). Les résultats furent beaucoup plus convergents qu'on n'aurait pu l'imaginer mais ne cadraient pas vraiment avec la grille des règles pré-établies par l'institution. Nous avons pu constater ainsi une appréciation très voisine dans les domaines de l'amabilité, de la prise d'initiative et de la reformulation, et cela sur les expressions elles-mêmes. Des conventions sont bien présentes, tacitement, dans tous ces échanges de services, conventions partagées par les clients comme par les vendeurs. Les vendeurs cependant se montraient plus tolérants envers les ruptures de conventions provoquées par les clients (par exemple l'absence de salutations) alors que les clients étaient beaucoup plus sévères avec leurs pairs ! C'est sur cette base de consensus observé et testé que nous avons pu reconstruire notre grille des registres de l'évaluation et la décliner en autant d'indicateurs.

Le « supposé partagé » fonctionne certes comme cadre préalable mais cela ne dispense pas de le vérifier. Ceci nous a conduit à définir cinq registres d'évaluation : amabilité, initiative, sécurité (reformulation et contrôle de l'inter-compréhension), présence (manifestation du lien, fonction « phatique » en quelque sorte), rapidité.

Pour ces cinq registres nous ne disposons pas toujours d'une méthode de traitement quantitatif adaptée.

L'évaluation est située

Plus important, la mise en situation des jurys et l'application de nos grilles *a priori* nous a permis de soulever les limites de cette évaluation qui, par nécessité technique, se voulait « absolue ».

Les jurys et les notes relevées pour chaque dialogue ont souligné à quel point il était impossible de juger un dialogue sans tenir compte du contexte. Ainsi plusieurs situations typiques furent identifiées comme facteurs de variations dans ces évaluations :

- faible ou forte affluence ;
- type de guichet (vente, vente confortable, vente par téléphone) ;
- nature de la prestation (vente / échange / renseignement) ;
- nature du trajet (simple / complexe) ;
- âge du client (junior / senior).

Même grossières, ces descriptions du contexte sont pourtant d'une utilité pratique directe pour le vendeur et sont même comprises par les clients : il est admis qu'un vendeur ne travaille pas de la même façon selon qu'il y a affluence ou non. Etre poli et disert avec le client lors d'un dialogue sans file d'attente est considéré comme normal, le même comportement lors d'une période de pointe sera considéré comme abusif, par les clients aussi bien que par les vendeurs. C'est d'ailleurs ce que l'on observe dans les grèves du zèle où le respect strict des procédures dans un registre conduit à saboter toute performance dans les autres : tout est donc bien affaire de circonstances et de mesure dans le respect même de la règle.

L'évaluation est distribuée

L'évaluation en action est aussi coopérative et se fait dans l'ajustement : le client est sans doute un élément-clé du contexte mais il est plus que cela. De ses contributions dépendra au bout du compte la conduite d'un dialogue jugé satisfaisant par les deux parties. Certains dialogues tenus avec des clients irascibles ou irrésolus ne peuvent jamais être « performants », quelle que soit la méthode employée, à moins de qualifier la difficulté variable créée par le type d'interventions des clients. Toute modélisation du dialogue et toute évaluation de la performance qui ne seraient pas capables de traiter la co-production du service effectuée par le client seraient totalement inopérantes et fictives (Joseph, 1988). Il n'est pas « bon » *a priori* d'écouter le client ou à l'inverse de le prendre en charge totalement,

non seulement du point de vue de la rapidité mais aussi de la compréhension ou encore de l'amabilité ressentie. Il faut en fait atteindre à ce que nous avons appelé un « rapport optimal de co-production », qui va au-delà de la simple reconnaissance de la contribution nécessaire du client mais aussi d'une norme *a priori* pour définir un équilibre dans cette co-production.

L'évaluation se voit donc fortement contextualisée et la nécessité technique de formaliser la procédure aide à mettre cela en évidence, en explicitant les critères. Mais elle manifeste aussi par la même occasion que tous les acteurs partagent ce sens de la réalité sociale et sont prêts à adapter leurs jugements en fonction de ces contextes. C'est là un principe de l'ethno-méthodologie qui va plus loin que le simple souci de prendre en compte les critères d'évaluation de l'entreprise sans en inventer de nouveaux.

L'évaluation est un compromis

Si le contexte est aussi décisif, c'est qu'il remet en cause même l'universalité des catégories que nous avons précédemment définies. Ainsi nos cinq registres auraient pu à bon compte prendre la place des maximes conversationnelles de Grice (1979) qui supposent que toute contribution respecte un principe de quantité, de qualité, de pertinence ou de manière. Mais ces maximes elles-mêmes ne sont jamais que les suppositions que chaque interlocuteur peut faire sur les intentions de l'autre, sans aucun espoir de garantie sur le respect réel de ces maximes (Livet, 1994). De plus, elles n'ont qu'un statut de principe général qui ne guide en rien les modalités concrètes de mise en œuvre dans chaque situation. Il faut dès lors rappeler que la capacité de contextualisation est un pré-requis indispensable pour qu'elles puissent encore s'appliquer.

Dans notre cas des dialogues de vente, il faut aller plus loin encore. Les acteurs, en l'occurrence vendeurs aussi bien que clients, doivent arbitrer sans cesse entre des règles qui sont de fait contradictoires. Non seulement il faut faire varier leur mise en œuvre selon les contextes mais il faut encore admettre que jamais un dialogue ne pourra être jugé comme « bon » sur tous les critères à la fois. Il s'agira donc de pondérer ces critères entre eux pour ne pas mettre les vendeurs dans une situation de comparaison face à une norme intenable. Ainsi, la politesse, nous l'avons vu, fait perdre nécessairement en rapidité, de même que la sécurité (quoique, avec certains clients, c'est au contraire la reformulation systématique qui assurera qu'il n'y a pas de contresens qui pourrait remettre en cause toute la procédure et obliger à reprendre tout le dialogue).

Dans un tel contexte, tout dépend des cas, finit-on par dire. Une telle posture fait revenir l'évaluation à une casuistique sans fin. Pourtant, là encore, les acteurs peuvent s'entendre pour apprécier le compromis qu'il convient de trouver entre les différentes exigences (méthode analogue à celle des jugements entre cités chez Boltanski et Thévenot). Il est alors possible d'élaborer en fonction de circonstances typiques des arbitrages, typiques eux aussi, entre registres contradictoires. Une performance très élevée dans un registre faisant immédiatement baisser la performance dans un autre, c'est plutôt vers une fourchette optimale que nous nous sommes orientés - tout l'art du vendeur consistant à rester dans cette fourchette, dans un objectif d'ajustement optimal qui n'est jamais parfait et surtout jamais stéréotypé mais bien situé et distribué.

La compétence pragmatique des agents

Au cours de ce travail de formalisation sont apparues successivement les limites de cet effort : passage à l'écrit, diversité des points de vue sur la valeur des dialogues, dépendance au contexte (dialogues situés et distribués, Hutchins, 1995 ; Suchman, 1987), rôle de co-production du client, arbitrage entre registres différents et contradictoires de la performance. Loin de constituer une impasse pour la mise en œuvre de systèmes d'évaluation, c'est l'exigence de formalisation qui a contraint à « épurer » la situation pour mieux voir alors ce que l'on perdait, ce qui ne pouvait être traité. Continuer malgré tout sur la même voie aurait été irresponsable. En revanche, profiter de ces limites pour redéfinir ce qui constitue la compétence même des agents et par là redéfinir le cahier des charges de l'évaluation est particulièrement productif.

En gardant toujours en tension l'exigence de formalisation et le refus de se substituer aux acteurs pour dire ce qu'est un bon dialogue, nous sommes parvenus à un point où la formalisation doit porter non plus sur les dialogues dans leurs manifestations enregistrées mais sur la compétence même de l'agent. Il serait en effet vain de vouloir lister toutes les circonstances qui permettraient un « bon arbitrage », même si l'essai de casuistique que nous avons mené avec nos jurys nous permettait de dire que des conventions sont partagées quant aux types de compromis qui doivent être trouvés.

C'est plutôt la compétence pragmatique propre à l'agent qui est ainsi mise en valeur et son caractère irréductible à une formalisation, que ce soit par bibliothèque de cas, par règles, voire même par simulation de raisonnement à base de logique floue. Il est en effet

essentiel de garder au centre de l'activité du vendeur sa compétence de perception et d'analyse, par exemple des propriétés du client, du degré de pression qu'exerce la file d'attente ou encore de la difficulté à satisfaire le client pour raison de surcharge, de grève ou autre. Pour simuler un tel comportement, c'est chaque décision d'évaluation portant sur chaque élément du contexte qu'il faudrait découper, équiper de capteurs et modéliser. Même si l'opération était réalisable, elle n'aurait strictement aucun intérêt. Elle reviendrait à confier à un automate des tâches dans lesquelles précisément l'humain excelle. C'est en cela que l'on peut parler d'expert, comme le fait Collins (1988), pour des personnes capables de construire notamment le rapport optimal de co-production du dialogue, en respectant des principes larges dans un environnement incertain.

Dès lors, une évaluation qui ne reposerait que sur des moyennes de performances n'aurait plus d'intérêt, si dans une situation donnée, l'application de la règle se révélait trop stricte. À l'inverse, ce n'est pas non plus en listant tous les cas possibles ou en affinant ce qu'il faut faire dans un tel agrégat particulier de circonstances que l'on peut obtenir des évaluations qui aient un minimum de sens. Tout l'art de l'expert, toute la compétence pragmatique du vendeur, se déroule «just in time», dans un sens de l'opportunité qui ne doit rien à l'examen délibératif, dans cet art du *kairos* que les Grecs vantaient tant (ou que l'on trouve dans l'expression «à la bonne heure»). C'est dans sa capacité à trouver des compromis variables, toujours insatisfaisants dans l'absolu mais opérationnels dans l'instant, que doit être évalué le vendeur.

De ce point de vue, c'est un entraînement constant à l'observation des contextes, à la décision immédiate, à la souplesse d'adaptation dans tous les domaines de l'interaction, qui peut constituer l'atout majeur. L'entreprise pourra certes avoir le souci de contrôler des dérives éventuelles à partir d'indicateurs sommaires (durées moyennes, types d'offres faites, etc.) : mais il s'agit là de garde-fous qui de toutes façons ne pourraient que signaler tardivement une dégradation déjà avancée de l'engagement du professionnel vers la qualité.

De ce fait l'évaluation se trouve dépendre totalement de la capacité d'évaluation du vendeur en situation. C'est sur sa compétence normative, dirait Gagnepain (1994), que repose tout l'édifice. Pour autant, il ne s'agit pas d'oublier que cette compétence est distribuée à la fois sur les humains et les machines ou supports d'information divers et qu'elle est fondamentalement située : toute compétence normative est en réalité un art de l'opportunité, nécessairement dépendant des circonstances.

Conclusion

Le caractère naturel du dialogue oral tend à rendre évidents les modes d'ajustement des interlocuteurs. Lorsqu'une entreprise adopte un souci normatif ou de contrôle sommaire, elle ne s'interroge pas nécessairement sur ce qu'elle mesure et le caractère naturel n'est pas remis en cause : on admet, comme par principe de précaution, que ce genre de dialogue humain ne peut être formalisé, analysé. En revanche, dès qu'on prétend avancer dans la qualité, il faut définir des critères plus fins et l'appel à des outils informatiques paraît immédiatement nécessaire. À ce moment, tout le supposé informel de l'oral, tout l'injustifiable des situations naturelles doit passer à la moulinette des algorithmes. Mais se lancer dans cette opération suppose d'effectuer un tel travail d'analyse, de découpage des propriétés des dialogues, des dimensions de l'évaluation, des compétences des acteurs, que l'objet même de l'évaluation se déplace.

La complexité de la tâche de conduite optimale d'un dialogue apparaît telle que c'est bien un travail d'expert qui se trouve ainsi évalué. Or on ne décompose pas un expert en procédures ou en indicateurs univoques, comme l'ont montré *a contrario* toutes les tentatives avortées de systèmes-experts. C'est bien la compétence pragmatique du professionnel qui est mise en avant. Elle reste, en première approche, ce qui résiste à toute formalisation de type informatique. En réalité, il faudrait aller plus loin et continuer le travail de formalisation, non sur la base d'un projet d'outillage *a priori* mais pour repérer sur le mode de l'anthropologie cognitive comment se construisent les indices pour qualifier le contexte et l'interlocuteur, comment ensuite s'effectuent les révisions (Livet, 1994) de ces cadrages indispensables à une conduite adaptée du dialogue, comment se prennent des décisions instantanées sur des tactiques de conduite, etc... C'est seulement une fois ces travaux bien avancés que l'on pourrait prétendre savoir ce que l'on mesure dans toute évaluation. On conçoit que cela revienne à repousser l'opération *sine die* !

Pourtant, dans le mouvement général de la qualité et de la formalisation des pratiques, il est encore possible d'exploiter précisément ces travaux pour savoir au moins ce que l'on ne mesure pas, pour reconnaître les limites de ces évaluations et pour surtout reconnaître qu'il s'agit avant tout d'objectiver les termes d'un débat qui n'est jamais clos (et non de prononcer des verdicts définitifs sur les compétences des uns ou des autres). En ce sens, l'opération

contemporaine de formalisation des pratiques peut aider à sortir des jugements *a priori*, ou à la tête du client, pour redonner vigueur à une controverse nécessaire qui garde paradoxalement à chaque acteur son statut de sujet, grâce aux objets qui s'interposent, tels que les systèmes informatisés. Permettre un débat plus argumenté et non le fermer par des arguments d'autorité nouveaux, voilà sans doute un élément du cahier des charges de tout système de ce type, qui serait en même temps sa condition d'acceptabilité sociale et politique.

Annexe

Deux exemples de dialogues permettent de fixer les idées :

- sur la difficulté à transcrire tous les éléments de l'interaction ;
- sur les modes toujours particuliers d'application de supposés principes de qualité ;
- sur les formes très variables de co-production.

Dialogue 1 (taux d'initiative calculé de 3/20)

- C : Je voudrais un aller Rennes 17h20 2eme classe non fumeur, fenêtre s'il vous plaît, et tarif RG73
 V : C'est pour Rennes
 C : Rennes, vous me passez votre stylo s'il vous plaît merci madame. Combien ça va faire ? Vous ne savez pas ?
 V : Je vais vous dire, 128 F, (temps de machine) Voilà.
 C : Merci

Dialogue 2 (taux d'initiative calculé de 14,2/20)

- V : Bonjour monsieur
 C : Bonjour. Je voudrais réserver un billet pour aller à Paris demain matin en fin de matinée si possible
 V : Je vous demande deux petites secondes s'il vous plaît. Voilà, allons-y. Alors nous avons dit un billet pour Paris en fin de matinée. C'est bien ça ?
 C : C'est ça oui
 V : Pour combien de personnes
 C : Une personne
 V : Pour une personne
 C : À 11h25 je crois qu'il est
 V : 11h25 oui ça va être bon monsieur. Vous préférez en première ou en seconde ?
 C : En deuxième classe ça suffira
 V : Y a pas de problème. Tarif normal hein ?

- C : Euh oui, hélas j'ai droit à rien comme réduction, en fumeurs de préférence
 V : Fumeurs. Y a un retour ou pas monsieur ?
 C : Je le prendrai sur place. Et puis je sais pas exactement
 V : D'accord. fenêtre ou couloir ?
 C : Fenêtre
 V : Fenêtre. Bon on va regarder ça....mais....
 C : Y en a plus ?
 V : Excusez moi, ce sera un couloir. J'ai pas beaucoup de choix sur ce train-là.
 C : C'est pas grave
 V : C'est pas grave
 C : Si possible dans le sens de la marche
 V : Ah ça on ne fait pas encore. Je ne peux pas savoir ce que ça sera
 C : Bon ben tant pis. Mais j'aime pas rouler dos au vent
 V : C'est tout ce qu'il vous fallait
 C : Oui c'est tout
 V : Par chèque le règlement ?
 C : Oui par chèque. Combien ça va faire ?
 V : Deux petites secondes s'il vous plaît. Je vais vous dire ça tout de suite. Vous signez simplement, vous ne remplissez pas, c'est la machine qui remplit. Ca va vous faire 246 F. Merci monsieur
 C : Merci
 V : Voilà tout est là, un aller Paris 11h25, seconde, fumeurs, voiture 12, TGV numéro 3886. Pensez à composer avant de partir.
 C : Je vous remercie monsieur
 V : Je vous en prie, allez au revoir, bonne journée
 C : Au revoir

Bibliographie

- BOLTANSKI L. & THEVENOT L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard NRF.
 BOULLIER D., 1996, «Les automates de Montparnasse. Les transactions, les agents... et les usagers ?», *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 71 : 100-111.
 BOULLIER D., 1997, «La connaissance stratégique des usages », *mémento technique du Conseil scientifique de France Telecom*.
 BOULLIER D. & CHEVRIER S., 2000, *Les sapeurs-pompiers. Des soldats du feu aux techniciens du risque*, Paris, PUF
 COLLINS H. M., 1992, *Experts artificiels. Machines intelligentes et savoir social*, Paris, Le Seuil.
 GAGNEPAIN J., 1994, *Leçons d'introduction à la théorie de la médiation*, *Anthropo-logiques* n° 5, Coll. BCILL, Louvain-la-Neuve, Peeters.
 GOODY J., 1979, *La raison graphique : la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Minuit.

JOSEPH I., 1988, «La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs», *Annales de la recherche urbaine*, n° 39 : 43-55.

KERBRAT-ORECCHIONI C., 1990, *Les interactions verbales*, Paris, Armand Colin.

LATOUR B., 1993, «Le «pédofil» de Boa Vista ou la référence scientifique», in *La clef de Berlin et autres leçons d'un amateur de science*, Paris, La Découverte.

LIVET P., 1991, *La communauté virtuelle*, Combas, Editions de l'éclat.

SUCHMAN L., 1987, *Plans and Situated Actions : The Problem of Human Machine Communication*. Cambridge, Cambridge University Press.

Le co

Nous
d'interaction
service a fa
PIRTEM e
années 90.
services pu

Notre
organisme
formation.
écrire, par
langagier m
qui relèver
profession
communic
également
législation
faire pour l

On sa
que Sapir (e
ceux de Go
langue n'es
critère li
communica

Le ca
détaillée d
mouvement
interaction
une synthè
étude nous
d'interactio