



LOUVAIN
School of Management

Le pouvoir au cœur de la relation de service

Une approche clinique en gestion

Harmony GLINNE-DEMARET

Thèse de doctorat 9 | 2014

Université catholique de Louvain

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT RESEARCH INSTITUTE

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Le pouvoir au cœur de la relation de service

Une approche clinique en gestion

Harmony GLINNE-DEMARET

Thèse présentée en vue de l'obtention
du grade de Docteur
en sciences économiques et de gestion

Membres du Jury :

Président : Per Agrell (UCL)

Président f.f. : Claude Pêcheux (UCL)

Promoteur : Thomas Périlleux (UCL)

Autres membres du Jury :

Matthieu de Nanteuil (UCL)

Alain Eraly (ULB)

Isabelle Fortier (ENAP, Montréal)

Pierre Roche (Céreq, Marseille)

Juillet 2014

Le pouvoir au cœur de la relation de service

Une approche clinique en gestion

Harmony GLINNE-DEMARET

Cette thèse a pour objectif d'explorer les relations de pouvoir qui se nouent au sein de la relation de service, à partir de la position particulière du travailleur de première ligne. La question de la légitimité de ces relations est soulevée, à partir du concept de « Figure symbolique du Client », dans deux organisations de service. La première partie de ce texte s'attache à décrire la position particulière du guichetier de La Poste, pris entre un client incarné au guichet et un client invoqué par le management pour légitimer les décisions impactant le travail de première ligne. La seconde partie relate l'expérience subjective des consultants en intérim, en tension entre deux clients, les entreprises et les intérimaires, aux rôles et places différentes voire parfois contradictoires. Pour chacune de ces réalités, une description fine du système organisationnel permet de mettre en lumière les contradictions qui peuvent apparaître dans les relations de pouvoir triangulaires reliant travailleur de première ligne, client et management.

Un autre objectif de cette thèse, concomitant au processus de production de connaissance sur les organisations de service, concerne la construction d'une réflexion autour de l'apport d'une démarche clinique et réflexive en sciences de gestion. Les principales dimensions de la démarche clinique, à savoir la coconstruction, la restitution et l'analyse réflexive du lien entre chercheur clinicien et objet de recherche, sont mises au service du développement des connaissances en sciences de gestion, tout en reconnaissant et acceptant les limites d'une telle approche transdisciplinaire. La position « à côté de » adoptée par le chercheur clinicien apporte un autre regard, une autre manière de considérer et d'écouter l'organisation, complémentaire à une vision gestionnaire.

Harmony GLINNE-DEMARET est licenciée en Sciences du Travail (UCL). Assistante d'enseignements et de recherche à la Louvain School of management (UCL), elle est chercheuse associée au CRECIS (ILSM), au CriDIS (IACCHOS) et au Laboratoire de Changement Social (Paris VII Diderot). Depuis 2011, elle exerce une activité de formation-intervention en organisations, principalement dans le secteur non-marchand.

*En souvenir de mon grand-père Emile,
Pour qui les événements réellement vécus,
S'ils avaient marqué affectivement la personne,
Ne pouvaient se raconter...
Papy, nous y sommes arrivés !*

Créer pour exister
C'est résister un peu

Mass Hystéria – *L'Esprit du Temps*

O n a coutume de dire que le processus de thèse est un chemin solitaire... Pour ma part, ce voyage a été collectif depuis les premiers jours, et le moment est venu de remercier tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce projet.

Mes premières pensées vont bien évidemment à mon époux, Olivier, qui a enduré à mes côtés le long chemin de cette thèse, mettant en écho mes idées parfois peu construites, m'accompagnant aux diverses activités qui jalonnent la vie d'un chercheur, me soutenant lors des moments de doute, toujours attentif et curieux de ce que je pouvais dire de cette recherche. Merci d'être resté et de continuer à être le point d'ancrage de notre vie.

Mes enfants, Lya et Sam, par leur présence tout simplement, m'ont aidée à mettre en perspective ce trajet de thèse comme une étape parmi d'autres dans une vie déjà bien remplie et particulièrement heureuse grâce à eux. Merci à vous deux, vous m'avez permis de garder le cap lorsque la mer devenait houleuse...

Au niveau professionnel, je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Thomas Périlleux, qui m'accompagne depuis près de huit ans maintenant, d'abord lors de mon mémoire puis dans le cadre de cette recherche doctorale. Ses lectures attentives et précises, nos discussions théoriques tout autant que sur l'épistémologie de la démarche clinique m'ont été précieuses pour avancer dans la construction de ma place de chercheuse clinicienne en sciences de gestion.

Mon comité d'accompagnement a également joué un grand rôle dans le succès de ce processus doctoral. Matthieu de Nanteuil, par nos discussions notamment épistémologiques, m'a amenée à mettre en perspective mon approche clinique et à élargir ma vision du travail de service. Alain Eraly a été d'un apport essentiel pour la construction du cadre théorique autour du pouvoir tout autant que dans la conceptualisation d'une théorie de l'inconscient à partir du langage. Messieurs, votre écoute et vos apports m'ont été d'une grande aide pour élargir ma vision de l'organisation, et je tenais à vous en remercier.

Je remercie sincèrement les membres de mon jury, Isabelle Fortier et Pierre Roche, d'avoir accepté d'entrer dans ce processus de thèse, car nos échanges tout au long de mon parcours doctoral ont fait avancer cette réflexion sur chacun des terrains explorés.

Un grand nombre de mes collègues ont contribué, à différents titres, à la réussite de cette thèse. Qu'ils me pardonnent pour le peu de place que ce texte leur laisse, et qu'ils soient rassurés sur la place qu'ils occupent dans mon cœur et mes pensées. Merci à vous tous, et plus particulièrement à Pierre Meurens et Patrice Gobert pour leur accueil dans les séminaires de dynamique de groupe, leur soutien et surtout pour nos discussions à bâtons rompus ; à John Cultiaux pour son écoute, son soutien et sa confiance inconditionnels, ses conseils et sa relecture attentive de cette thèse ; à François Delforge, Cathy Herbrand et les autres membres de l'atelier clinique pour nos échanges tout au long de ce processus ; à Julien Charles pour son soutien moral et ses relectures ; à Mélanie Latiers pour nos partages d'expériences de « mères actives » ; à Evelyne Léonard pour ses relectures et ses conseils ; à Armand Spineux pour nos discussions très riches, notamment autour de l'institution universitaire ; à Thao Lê pour nos échanges autour d'un café ou d'un repas ; à Caryse Courteville pour nos cafés du matin ; aux membres du CriDIS pour l'ouverture de leur séminaire à cette recherche ancrée en sciences de gestion ; ainsi qu'à Jonathan Dedonder pour avoir toujours été une oreille attentive et un ami sur lequel j'ai pu compter.

Parmi toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à cet exercice scientifique si singulier que constitue la thèse, certains ont occupé une place à part. Je pense en particulier à l'ensemble des participants du séminaire doctoral méthodologique « Rencontre des jeunes chercheurs en sciences humaines » et plus particulièrement à Céline Tellier, Barbara Menier, Julie Cailliez, Lotte Damhuis et Lionel Detry, qui m'ont ouvert l'esprit à d'autres manières de mener une recherche en sciences sociales ; à Céline Declaire qui m'a fait découvrir un nouveau monde de la recherche ; à Anne Piret pour cette rencontre si enrichissante autour de la Sociologie de la Santé ; à Marie Schots qui m'a enseigné la pratique de recherche ; à Martin Wagener pour son ouverture d'esprit ; à Julie Druetz qui a accompagné mes premières pas de doctorante ; ainsi qu'à Philippe Charlier pour m'avoir soutenue et permis de faire autre chose, ce qui fût certainement salvateur à un certain point de ce chemin. Merci à chacun et chacune d'entre vous pour ce que vous m'avez appris du monde et de moi-même.

Je voudrais également adresser mes remerciements sincères aux professeurs et doctorants du Laboratoire de Changement Social de l'Université de Paris VII Diderot, pour l'accueil chaleureux qu'ils m'ont réservé durant toutes ces années. Merci plus particulièrement aux Professeurs Vincent de Gaulejac et Florence Giust-Desprairies, ainsi qu'à Anne-Christine

Le Gendre pour son soutien, son écoute, sa gentillesse et la relation d'amitié sincère que nous avons pu tisser au fil des ans ; à Pascal Fugier pour son humour décapant, son aide dans la retranscription de nombreux entretiens et son intérêt pour mes recherches ; à Agnès Vandavelde pour nos partages d'expérience en tant que mamans et autour de la violence au travail ; à Dominique Piau pour son accueil toujours sincère et chaleureux ; ainsi qu'à Rose Goulancourt qui a peiné à retranscrire l'accent belge.

Pour leur soutien et leur intérêt pour une démarche parfois difficile à comprendre, je voudrais également remercier ma famille et mes amis proches, et plus particulièrement mon papa Daniel, pour ses dessins, son intérêt et sa relecture attentive, Tof, Pauline et Jérémie (et Eliot), Karine et Jean-Yves (et Mauf), Gaëtane, David et Elise, Delphine, Laetitia, Jean-Pat (non, toujours pas médecin), ma sœur Morgane, ma grand-mère Nicole, ma maman et mon papa.

Tant de gens ont amené une pierre dans la construction de cette dissertation doctorale, que ce soit par une parole, un soutien aux moments les plus difficiles, une aide « technique » ou un geste d'encouragement, que je suis certaine d'en oublier encore. Que ceux-là veuillent bien me pardonner, et qu'ils sachent que ce texte est une réussite collective qu'ils ont également portée, et pour laquelle je leur suis infiniment reconnaissante.

Enfin, nul chercheur clinicien ne peut endosser seul la responsabilité d'un texte, sans attribuer également ces lignes aux participants. Je pense aux guichetiers des bureaux de poste ainsi qu'à leurs responsables hiérarchiques qui, jusqu'à leur responsable régional, m'ont réservé un accueil ouvert et une disponibilité sans faille tout au long de cette recherche. Dans l'interim, mes pensées vont aux nombreuses personnes qui ont pris le temps de me recevoir, de me raconter leur vie professionnelle et de préparer nos rencontres à travers la multitude de supports que je leur ai « imposés ». Merci à tous et toutes, j'espère que ce texte traduit au mieux ce que vous avez partagé avec moi au fil de ces années passées en votre compagnie.

Sommaire

L'ENTREMETIER EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	18
Chapitre 1 – Une position épistémologique de l'entre-deux.....	22
Chapitre 2 – Deux terrains à explorer et analyser	50
<i>Conclusion de cet entremétier épistémologique et méthodologique</i>	<i>98</i>
 PREMIERE PARTIE – QUELQUES REPERES THEORIQUES	 99
Chapitre 3 – Pouvoir et service en relations.....	100
Chapitre 4 – Trois découpages organisationnelles.....	140
 DEUXIEME PARTIE : LE GUICHETIER DE LA POSTE	 171
Chapitre 5 – Etre guichetier à La Poste	175
Chapitre 6 – La relation de service du guichetier.....	191
Chapitre 7 – Une organisation postale en mutation	201
Chapitre 8 – Le triptyque du pouvoir incluant le guichetier	237
<i>Conclusion de la deuxième partie : Un guichetier en tension entre plusieurs « clients »</i>	<i>255</i>
 TROISIEME PARTIE : LE CONSULTANT EN INTERIM	 257
Chapitre 9 – Etre consultant en intérim.....	260
Chapitre 10 – La relation de service du consultant en intérim.....	279
Chapitre 11 – Une organisation stratégique de l'intermédiation.....	303
Chapitre 12 – Le triptyque du pouvoir incluant le consultant en intérim	343
<i>Conclusion de la troisième partie : Un consultant en intérim en tension entre deux « rôles » de service.....</i>	<i>357</i>
 EN CONCLUSION - DECONSTRUIRE LE RAPPORT AU CLIENT DANS LA RELATION DE SERVICE : UN OUTIL POUR LE MANAGEMENT ?.....	 361
 BIBLIOGRAPHIE	 391
 TABLE DES MATIERES	 399
 ANNEXES.....	 405

Cette dissertation doctorale s'ouvre sur une première métaphore, marquant l'importance de cette figure de style pour notre recherche. En effet, la métaphore a constitué tout au long de ce parcours un outil privilégié pour analyser le pouvoir dans les organisations de service. Il nous semblait donc porteur de sens de débiter ce texte de cette manière pour décrire notre approche du pouvoir dans la relation de service de première ligne.

Mais que signifie être « au cœur » ? Nous entrevoyons au moins trois analogies possibles pour cette métaphore. Tout d'abord, être « au cœur » peut viser un positionnement géographiquement centré. Le pouvoir est alors situé « au cœur » de la relation de service comme l'organe « cœur » est disposé au centre du corps humain. Mais au-delà de cette situation géographique, qui limiterait notre analyse à une manière de positionner pouvoir et relation de service, le cœur est également ce qui fait fonctionner le corps humain. Sans cœur, pas de vie humaine possible. Il s'agit de l'organe qui rassemble puis disperse le sang dans chacun des organes, réunissant puis répartissant la vie jusqu'à la plus petite cellule humaine. En ce sens, le pouvoir constitue ce qui fait fonctionner la relation de service, rassemblant certaines caractéristiques propres au service pour les diffuser auprès de chaque travailleur de l'organisation. Enfin, le cœur fait référence aux sentiments, aux affects, au vécu individuel et singulier, et notamment dans le domaine du travail. Ne dit-on pas « mettre du cœur à l'ouvrage » ? Cette métaphore permet ainsi de pointer l'importance de l'expérience singulière dans la relation de pouvoir, de ce que chacun met de lui-même dans son travail et dans les relations sociales qui prennent leur source dans la relation de service.

Ainsi, le pouvoir est au centre de la relation de service, il est « ce qui se joue » dans la relation entre le travailleur de première ligne, son management et ses clients. De plus, le pôle dominant de la relation de pouvoir s'appuie sur les caractéristiques de la relation de service pour légitimer sa place et tenter ainsi d'assurer sa pérennité. Enfin, les phénomènes de pouvoir s'ancrent dans une expérience singulière, tout comme la relation de service se construit autour d'individus qui ont chacun un rapport propre au travail ainsi qu'au service à rendre au client.

Cette recherche sur le pouvoir dans les organisations de service prend sa source dans un intérêt individuel pour l'articulation entre individu et organisation, et la manière dont faits psychiques et faits sociaux peuvent se combiner dans les organisations contemporaines.

Notre démarche est ancrée dans les principes de la sociologie clinique et de la psychosociologie (de Gaulejac, Hanique, & Roche, 2007), où le déplacement subjectif du chercheur clinicien pour se placer « à côté » des acteurs est primordial pour mener à bien une recherche. Ainsi, le clinicien accompagne ces personnes dans leur quotidien, qu'il s'agisse du monde du travail, des organisations ou d'une toute autre sphère d'activités sociales. Car la sociologie clinique, contrairement à d'autres formes de sociologie (telles que la sociologie du travail, des professions, des organisations ou encore des services), n'a pas la prétention de se centrer sur un objet particulier, mais propose plutôt une manière spécifique de regarder les phénomènes sociaux, en articulant étroitement faits sociaux et faits psychiques. Plusieurs moments-clés sont essentiels dans la mise en œuvre d'une telle démarche scientifique. La coconstruction des savoirs entre chercheur et acteurs, qui sont toujours considérés comme les premiers experts de leur propre vécu, est couplée à des étapes successives de restitution de résultats aux acteurs. Ceci implique que le chercheur accepte une potentielle remise en question tout au long de la recherche, car un moment de restitution peut amener à reconsidérer complètement les hypothèses de travail envisagées. De plus, l'analyse de l'implication du chercheur sur son (ou, dans notre cas, ses) terrain(s) de recherche vient compléter cette démarche, en amenant une certaine réflexivité du clinicien vis-à-vis de la manière dont une relation à la fois de proximité et de distanciation a pu s'enclencher, se dérouler voire se clôturer avec un ensemble de personnes avec lesquelles le chercheur tisse nécessairement un lien, ne serait-ce qu'à travers la production de connaissance sur leur réalité de vie et/ou de travail. Nous avons tenté de mettre en pratique ces principes cliniques de recherche tout en étant pris dans certaines contraintes (temporelles, organisationnelles et sans doute aussi personnelles) qui ont nécessairement orienté et cadré notre démarche. Le lecteur pourra, dès le premier chapitre de ce texte, sentir comment nous avons constamment cherché des voies de passage entre les multiples tensions engendrées par notre souhait d'adopter une démarche clinique dans une thèse en sciences de gestion. Le chapitre deux sera l'occasion de présenter la manière dont nous avons pu nous saisir de nos deux terrains pour en coconstruire une certaine connaissance avec les participants.

Si notre démarche clinique a été ancrée dès le départ dans une recherche d'articulation entre individu et organisation, nous incitant à adopter une certaine posture en tant que chercheur, ce processus s'est enrichi d'une conviction partagée que le pouvoir est au cœur des relations humaines. C'est pourquoi notre question de recherche a été axée sur la

manière dont les relations de pouvoir, auxquelles participe le travailleur de première ligne, sont légitimées par les caractéristiques de la relation de service. En effet, parmi les multiples formes d'organisations, celles dites « de service » nous apparaissaient comme soulevant un questionnement particulier pour les relations de pouvoir, au travers de l'utilisation de la notion de « client ». Ainsi, une étude de ce que pouvait recouvrir ce terme dans l'organisation de service nous semblait intéressante, et ce pour deux raisons au moins.

D'une part, la tertiarisation de nos économies européennes a mené à un « tout au client ». En effet, les pratiques de gestion actuelles s'inspirent pour beaucoup d'un certain modèle capitaliste, dans lequel le Client¹ est partout, à tous les niveaux de l'organisation (on parle de clients internes comme de clients externes). Ce Client a tous les droits, et sa satisfaction doit guider le travail de chacun au sein des organisations, qu'elles soient marchandes ou non. Or, très peu d'études en sciences de gestion remettent en question la distance conceptuelle mais aussi matérielle entre ce que nous appellerons par la suite un « client invoqué » et un « client incarné ». Cette notion de « Client » devient de plus en plus difficile à personnaliser au fur et à mesure qu'elle atteint de nouveaux domaines d'activités. Ainsi, le travailleur de première ligne, en tant que « vitrine » de son organisation, est amené à dire à certaines personnes face à lui : « *Monsieur le client, pour vous satisfaire, je ne peux répondre à votre demande* ». Ce travailleur placé en pleine contradiction organisationnelle se trouve face à une injonction presque paradoxale : il doit satisfaire le Client à tout prix, mais les règles de travail qui définissent la manière de travailler ne permettent pas de rencontrer les attentes de la personne qui se présente en vis-à-vis. Les exemples de ces contradictions sont sans fin. Il s'agit du bureau de poste de quartier qui ferme afin de « mieux satisfaire » les Clients, quand bien même certains clients (les personnes plus âgées par exemple) ne pourront pas se rendre dans le grand bureau plus éloigné géographiquement, et ne retrouveront pas la chaleur du guichetier au « Point Poste » de proximité. Il s'agit des procédures administratives sans fin qui ne permettent pas de répondre facilement à une demande pourtant simple d'un client. Il s'agit encore d'une norme commerciale qui empêche le consultant en intérim d'appliquer le même tarif à chaque client, au nom d'une rentabilité commerciale assurée chez certains par le nombre d'intérimaires, et chez d'autres par le prix élevé. Certains managers rencontrés lors de notre recherche ont argumenté que ce qui prévaut, c'est la satisfaction

¹ La majuscule de « Client » marque la dépersonnalisation de ce terme.

du plus grand nombre, ou encore que la rentabilité est essentielle afin de continuer à fournir un service à l'ensemble des clients. Ce sur quoi nous sommes d'accord. Mais notre question de recherche propose un détour réflexif au management, amenant une « autre » compréhension de certains phénomènes organisationnels. En déconstruisant la notion de « Client », nous tentons d'apporter au management un outil pour « regarder autrement » les comportements, attitudes et opinions des travailleurs de première ligne, qui peuvent parfois être qualifiés de « résistance au changement » par certains managers comme par des chercheurs en sciences de gestion. La « Figure symbolique du Client » que nous proposons dans ce texte constitue de ce point de vue une manière d'aborder différemment les questions d'efficacité mais aussi d'équité et de justice organisationnelles, en questionnant les rapports de pouvoir qui peuvent se cacher, de manière légitime ou occultée, derrière la relation de service.

D'autre part, si le « Client » est de nos jours présent dans toutes les organisations, les deux terrains investigués dans cette recherche constituent à cet égard deux illustrations fortes de cette prégnance du « Client ». Les guichetiers de La Poste tout autant que les consultants en intérim sont aux prises avec des clients qui prennent de plus en plus de place dans leur travail quotidien, les plaçant en tension permanente entre des exigences contradictoires.

Pour les guichetiers de La Poste, l'utilisateur du service public a laissé la place au client d'un service commercial, dont il faut « susciter les besoins ». Lors de notre enquête de terrain dans trois bureaux de poste, nous avons pu observer comment les guichetiers devaient, à l'aide de propositions commerciales « pré-formulées » par le management, détecter un potentiel de vente chez les personnes se présentant dans le bureau de poste, et « passer la main » à un collègue commercial qui pouvait alors « conclure la vente ». Cette question du client est donc de première importance dans l'organisation postale, surtout pour les guichetiers qui se voient pris en tension entre une logique marchande de vente d'un service, une éthique du service public par laquelle ils souhaitent conserver une offre équivalente pour chacun, et une logique bureaucratique laissant la part belle à la règle organisationnelle. C'est à eux que revient la charge d'arbitrer ces logiques dans l'interaction avec chaque client en face-à-face, ce qui peut être générateur d'une tension difficilement supportable à long terme. En effet, la difficulté à « tenir bon » au travail apparaît dans la répétition et l'enchaînement de ces situations d'arbitrage et de contradictions, plutôt que dans le rapport singulier qui se noue avec chaque client se

présentant au guichet. La politique stratégique de réduction de l'absentéisme mise en place à La Poste ces dernières années ne constitue qu'un indice parmi d'autres d'un certain malaise des guichetiers, qui ne savent plus comment se positionner dans l'interaction au guichet.

Dans l'intérim, nous avons pu constater au cours des entretiens longitudinaux réalisés avec des consultants et des managers, que les choses sont un peu différentes sur la forme, mais pas réellement sur le fond. Sur le plan du positionnement stratégique sur le marché des services, il s'agit d'un secteur qui a dès le départ adopté une forme commerciale, dans une logique marchande très poussée, contrairement à La Poste. Cela a d'ailleurs valu aux entreprises d'intérim le surnom de « *nouveaux marchands d'hommes* » (Caire, 1973). Toutefois, au départ, le service offert était d'abord et avant tout tourné vers les entreprises utilisatrices de main d'œuvre, seules considérées comme clientes. Or, les fonctions en pénurie de main-d'œuvre tout autant que la crise socioéconomique ont, dans une certaine mesure, amené une redéfinition de ce qui constituait un « client » de l'intérim, laissant plus de place aux intérimaires, du moins pour certains types de candidats avec un profil adapté aux demandes des entreprises clientes. Néanmoins, la place du client-intérimaire n'est pas claire, ce qui amène par ricochet un certain flou dans la place que le consultant en intérim est amené à occuper dans la relation triangulaire de service entre entreprise cliente et intérimaire. De ce manque de limites claires découlent des tensions pour ce travailleur de première ligne, pris entre les exigences contradictoires des clients mais aussi celles du management. Le haut taux de turn-over pour la fonction de consultant en intérim² laisse à penser que cette tension a des conséquences néfastes pour les travailleurs sur le long terme, lorsque cette situation vient à se répéter.

La « Figure symbolique du Client » que nous proposons dans ce texte comme grille d'analyse des tensions vécues par les travailleurs de première ligne nous semble constituer un thème de première importance pour les sciences de gestion, dans un contexte d'élargissement de cette notion de « Client » à l'ensemble des protagonistes dans les relations de travail, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'organisation (Benghozi, 1998). Le pouvoir, en tant qu'objet au cœur même de notre recherche, a été pensé à l'articulation de plusieurs registres organisationnels. La « Figure symbolique du

² Il n'existe aucune statistique officielle, mais les participants ont évoqué une durée moyenne de deux ans dans cette fonction, avec de la quitter pour d'autres postes dans l'intérim ou, le plus souvent, dans un autre secteur d'activités.

Client » constitue de ce fait un concept transversal à différents registres d'analyse, marquant notre conception pluridimensionnelle du pouvoir. Produite dans une relation de pouvoir liant management et client, cette « Figure symbolique du Client » constitue le principe de référence pour les relations de pouvoir liant les travailleurs de première ligne à leur management tout autant qu'à leurs clients.

*

Partant d'un désir d'ancrer notre recherche dans une démarche clinique, ce texte sera scindé en cinq parties, constituant chacune un temps bien particulier de notre réflexion.

La « première » partie, reprenant les chapitres un et deux, n'est pas numérotée en tant que telle. Il ne s'agit pas d'un oubli de notre part, mais d'une volonté affirmée de situer ces deux premiers chapitres à part, en amont du travail empirique et analytique proprement dit. Ils reprennent les éléments épistémologiques et méthodologiques qui constituent le fondement même de notre démarche de recherche, et ont à cet égard un statut particulier. Après avoir décrit les principes d'une démarche clinique, nous nous attachons à resituer cette recherche dans le cadre institutionnel et personnel qui a contraint sa réalisation. Dès ces tout premiers chapitres donc, une grande place est accordée à la réflexivité et à l'analyse de notre implication en tant que chercheur (notamment par une discussion autour des multiples places que le chercheur est amené à occuper dans son processus de recherche doctorale). Le chapitre deux présente de manière complète les deux réalités de travail rencontrées – les guichetiers de La Poste et les consultants en intérim –, la manière dont nous avons pu aborder ces terrains ainsi que les principes et actions qui ont sous-tendu notre analyse.

La partie 1 (chapitres trois et quatre) apporte quelques repères théoriques permettant de situer le cadre conceptuel de cette recherche, sur le plan du pouvoir, de la relation de service et de l'organisation. Le chapitre trois s'attache à définir le pouvoir par rapport à d'autres termes associés, à replacer ce concept dans différents courants disciplinaires (sciences de gestion, analyse stratégique et sociologie clinique) pour en dégager notre propre définition du pouvoir, et à décrire le lien particulier entre relation de service et pouvoir. Le chapitre quatre, quant à lui, constitue une très brève présentation du cadre d'analyse mobilisé ici pour saisir la complexité de l'organisation, sur trois registres interreliés, à savoir les découpages fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique.

Les parties 2 (chapitres cinq à huit) et 3 (chapitres neuf à douze) font état des résultats récoltés sur nos deux terrains de recherche, auprès de guichetiers de La Poste et de consultants en intérim. La structure de ces deux parties est semblable. Après un chapitre décrivant l'expérience subjective de ces travailleurs de première ligne, la relation de service particulière, l'organisation puis les relations de pouvoir sont successivement analysées. Chacune de ces parties empiriques se clôture sur les tensions inhérentes à la place occupée par le travailleur de première ligne. Une large place est laissée dans ces deux parties aux données du terrain, à travers des extraits d'entretiens et d'observations, ainsi qu'à l'analyse réflexive de notre propre place de chercheur, dans la continuité de la démarche clinique adoptée.

Le choix s'est porté sur ces deux terrains dans le but de diversifier les approches du « Client », pour faire varier la complexité du quotidien du travailleur de première ligne. En effet, alors que La Poste détient un sérieux héritage de monopole public dont elle tente de se détacher progressivement, le secteur de l'intérim a toujours clamé sa place d'intermédiaire commercial dans une relation liant entreprise et travailleur. Toutefois, il nous faudra voir dans quelle mesure les réalités subjectives de ces travailleurs, guichetiers et consultants en intérim, diffèrent réellement l'une de l'autre. C'est cet objectif que poursuivent les parties 2 et 3 de cette dissertation doctorale, présentant selon la même structure textuelle les éléments organisationnels qui peuvent être rapprochés.

Notre conclusion est l'occasion de mettre en lumière les éléments semblables sur les deux terrains, afin d'en inférer la manière dont la relation de pouvoir est légitimée dans l'organisation de service, à partir de la « Figure symbolique du Client ». Une synthèse de ce qui constitue le pouvoir dans ce texte, ainsi que les éléments-clés de la démarche clinique adoptée sont ensuite présentés. Ce point se termine par une réflexion des apports de cette démarche clinique pour les sciences de gestion, et par les pistes de recherche restant à explorer.

L'ENTREMÉTIER ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Le titre de cette partie nécessite certainement quelques explications complémentaires. L'entremétier est un poste de cuisine, en charge de la préparation et de la cuisson des aliments servant de base pour la réalisation de mets élaborés (légumes, pâtes, riz, purée, soupes, œufs, sauces, etc.)³. Cette personne effectue de ce fait une première transformation des aliments, **essentielle** dans la préparation des plats proposés à la carte du restaurant, mais **non suffisante** en elle-même pour cette production. Sans entremétier dans une cuisine, il n'est donc pas possible de réaliser un plat. Mais l'entremétier seul ne peut suffire, son travail est préalable à celui des autres postes de la cuisine et s'y emboîte pour former un tout cohérent. Il en est de même pour la position épistémologique et méthodologique du chercheur, essentielle mais non suffisante pour mener à bien une recherche scientifique. Ce positionnement sert de point d'ancrage à l'ensemble de la démarche de recherche, mais ne produit pas en lui-même de la connaissance. C'est dans l'articulation entre le positionnement épistémologique (et méthodologique) et la recherche sur le terrain que se produit la connaissance scientifique, du moins telle que nous avons souhaité la pratiquer dans cette thèse.

Il me paraissait essentiel de débiter ce travail par l'exposé à la fois de la conception de la connaissance choisie pour cette étude et de la méthodologie associée. En effet, je ne puis envisager l'un sans l'autre, tant ces deux aspects fondateurs de toute recherche sont intrinsèquement liés. Les dissocier, même de manière théorique, me paraît vain. Certes, certains paragraphes porteront davantage sur l'un ou l'autre aspect, mais il se trouvera toujours en filigrane son homologue pour venir le compléter.

La méthodologie adoptée est inspirée de la sociologie clinique et de la psychosociologie, dont l'un des pôles majeurs se situe à l'Université de Paris VII, au Laboratoire de Changement Social (LCS). Il s'agit dans ce chapitre de montrer en quoi je me suis appropriée la démarche psychosociologique afin d'en enrichir une recherche en sciences de gestion, à travers une méthodologie qualitative et interprétativiste.

De plus, le terme « entremétier » comprend une deuxième signification, moins littérale cette fois. Dans « entremétier » on entend « entre les métiers », ce qui dit déjà quelque chose de ma position de chercheur entre sociologie clinique et sciences de gestion, mais aussi de ma position professionnelle entre recherche et intervention. Nous reviendrons

³ Site du journal Hôtellerie-Restauration, http://www.lhotellerie-restauration.fr/Emploi/fiche_metier/chef-de-partie.htm, consulté le 27 mars 2012.

dans la suite de ce chapitre sur ces engagements multiples, où se développent plusieurs places à tenir, plusieurs rôles à jouer et plusieurs relations avec le pouvoir et l'institution.

Ce chapitre sera écrit pour une partie à la première personne du singulier. Il ne s'agit pas d'un manque d'humilité ou d'un non-respect des usages scientifiques. Au contraire, j'assume pleinement ma volonté de n'être que le catalyseur d'un possible changement issu des acteurs eux-mêmes et qui leur appartiendrait de droit. Mais il m'a paru essentiel de mettre en lumière mon engagement sur le terrain, et la profonde réflexion engagée tout au long de ce travail de thèse pour analyser, interpréter, décoder mon implication à la fois par rapport à mon objet de recherche – les relations de pouvoir – et aux acteurs de terrain.

A l'inverse, les autres chapitres de cet essai scientifique utiliseront principalement le « nous » pour la même raison. Il ne s'agit pas d'un « nous » de modestie, mais d'une volonté de faire transparaître dans l'écriture la coconstruction constante des savoirs, à la fois avec les acteurs de terrain et la communauté scientifique. Je ne porte pas seule la parenté des connaissances présentées dans ces quelques pages, je n'en suis que l'intermédiaire.

Chapitre 1 – Une position épistémologique de l’entre-deux

1. Une démarche clinique...

1.1. Position spécifique du chercheur : être « à côté de »

La métaphore de la clinique exprime l'importance de la proximité et de l'implication du chercheur auprès des acteurs (Rhéaume, 2007, p. 66). Tel un médecin, le chercheur doit être à l'écoute des acteurs. Il doit « *s'incliner sur le lit d'une personne souffrante* » (Levy, 1997) pour tenter, avec elle, de construire du sens par rapport à la situation vécue. En instaurant une relation égalitaire avec les acteurs, le chercheur vise la coconstruction des savoirs. A partir de l'interprétation que les acteurs donnent de la situation, le chercheur va dégager du sens, en collaboration avec toutes les personnes impliquées. André Levy définit la démarche clinique comme « *un positionnement global, par rapport à l'autre, mais aussi par rapport au savoir et à son élaboration* » (Levy, 1997, p. 14). Il faut donc à la fois envisager sa place dans la relation avec les autres et avec soi-même, et considérer que la production d'un savoir nécessite la collaboration de tous, chercheur, experts professionnels et gens de terrain (Rhéaume, 2007). Cette position particulière de « l'à-côté » constitue le princeps d'une démarche clinique, sous-tendant plusieurs caractéristiques spécifiques.

En premier lieu, **l'influence réciproque entre le chercheur et le sujet** de sa recherche est pleinement reconnue et assumée. Cela a deux conséquences majeures. D'une part, le chercheur refuse une place d'expert pour viser la **coconstruction des savoirs** avec les acteurs (Rhéaume, 2007). Il s'agit de partir du terrain, pour construire ensemble des interprétations qui font sens pour les acteurs. D'autre part, **l'implication** du chercheur, l'influence réciproque entre celui-ci et les acteurs du terrain est prise en compte et analysée comme matériau de recherche, au même titre que les autres données récoltées. Nous développerons ces principes de coconstruction et d'analyse de l'implication dans les paragraphes suivants.

En deuxième lieu, la démarche clinique se place dans une **visée d'émancipation des acteurs**. Il s'agit de redonner la parole aux individus, afin de leur permettre de redevenir maîtres de leur propre histoire, de les faire advenir comme sujets (de Gaulejac et al., 2007). La relation clinique constitue une relation d'aide, dans le sens où le chercheur-praticien accompagne l'individu, se place à ses côtés pour cheminer un temps avec lui et

l'aider à « reprendre les rênes » de sa vie. Cette démarche procède donc d'un type particulier d'écoute, que l'on a qualifié d'écoute « active », dans laquelle l'aidant cherche à comprendre l'individu en quittant ses propres représentations et interprétations pour endosser pour un temps celles de l'individu en demande d'aide.

En troisième lieu, une démarche clinique d'orientation psychanalytique prend en compte à la fois les **faits et les conduites**, manifestes et visibles, **les affects et l'inconscient** comme autant de sources potentielles de compréhension du phénomène étudié. Si le sociologue est amené à chercher le sens latent derrière le contenu manifeste et intentionnel du message exprimé (Molitor, 1990), le clinicien recherchera en outre les dimensions inconscientes des actes posés, des contenus exprimés tout autant que les affects éprouvés par les individus. L'inconscient est ici considéré comme l'« être profond, à la fois objectif et subjectif, enraciné dans le réel de nos existences, le monde tel qu'il est réellement pour nous au-delà de la manière dont il nous apparaît consciemment, [...] ou encore le réel inaccessible parce que soustrait à la représentation verbale. » (Eraly, 2010, p. 4). Refoulement dans l'inconscient et langage sont donc intrinsèquement liés, on ne peut envisager l'un sans l'autre (Eraly, 2000). S'intéresser au latent au-delà du manifeste dans le langage, mais aussi à l'inconscient par-delà la représentation consciente, constitue une caractéristique relativement présente chez le sociologue clinicien en fonction de son objet de recherche, de sa formation et de ses intérêts. Les deux auteurs principalement mobilisés dans cette thèse sont Eugène Enriquez et Jacqueline Barus-Michel, deux psychosociologues d'orientation psychanalytique. Dans leurs travaux, ces auteurs font explicitement référence à des dimensions inconscientes de l'organisation⁴ et du pouvoir⁵. Pour notre part, nous atteindrons ces dimensions inconscientes à travers l'étude des métaphores dans le discours des individus et de leurs organisations, métaphores qui constituent elles-mêmes une forme relativement formalisée de représentation dans le langage.

De ces multiples dimensions caractérisant la démarche clinique, nous proposons d'en approfondir cinq en ce qu'elles nous ont semblé primordiales dans notre démarche. Il s'agit de l'analyse de la demande, de la coconstruction des savoirs, de la restitution, de

⁴ A titre d'exemple, Enriquez propose les concepts de pulsions de vie et de mort, d'imaginaires leurrant et moteur et d'instance refoulante pour décrire l'organisation (Enriquez, 1997, 2003) ; Barus-Michel décrit l'organisation comme une unité sociale composée d'un système fonctionnel, d'un système idéologique et d'un système symbolique, ce dernier présentant des dimensions inconscientes (Barus-Michel, 1991).

⁵ Le pouvoir est décrit comme un processus possédant des dimensions inconscientes, à la fois par Enriquez (1997) et Barus-Michel (1991).

l'implication du chercheur et de la visée émancipatrice. Chacune sera explorée dans les paragraphes suivants selon la forme qu'elle a pu prendre dans notre recherche.

1.2. Analyse d'une demande

Puisque la démarche clinique procède d'une position particulière vis-à-vis des acteurs rencontrés sur le terrain tout autant que vis-à-vis du savoir produit dans la recherche, elle remet en question le rapport entre recherche et action, entre production de connaissance et intervention auprès d'individus aux prises avec une expérience singulière dans un contexte particulier (Levy, 1997). Que le clinicien soit un consultant qui intervient dans une organisation ou un chercheur cherchant à comprendre une question sociale, savoir et action s'entrelacent et participent à la définition tout autant que la réussite de sa démarche. Une relation particulière s'instaure entre ce clinicien et les acteurs du terrain, faite d'acceptation mutuelle et de reconnaissance à chacun d'un statut particulier.

D'une part, le clinicien – qu'il soit chercheur ou intervenant- est « *d'une certaine façon désiré, attendu, espéré ; autrement dit, qu'il fait l'objet d'une « demande », de la part des personnes ou des groupes* » (Levy, 1997, p. 16). Cette demande peut être verbalisée sous la forme d'une « commande » consciente et explicite, ou transparaître sous les comportements adoptés par les personnes rencontrées. D'une manière ou d'une autre, la « commande » ou les questions formulées au début du processus de rencontre clinique (d'intervention ou de recherche) ne recouvriront jamais complètement la réelle « demande » des individus.

D'autre part, la demande nécessite un travail spécifique de la part du clinicien pour identifier les processus à l'œuvre chez les individus rencontrés, leurs questionnements comme leurs ambivalences. Il doit donc y être attentif et rester disposé à recevoir les demandes et les comprendre tout au long du processus d'intervention ou de recherche. Cette « analyse de la demande » n'est pas une étape préalable d'une recherche ou d'une intervention, qu'il s'agisse de réaliser pour pouvoir s'en détacher (ou s'en imprégner) une fois pour toutes. Au contraire, l'analyse de la demande perdure aussi longtemps que le clinicien entretiendra un lien avec les acteurs, car la demande peut évoluer au fil de la construction de la relation entre les deux parties.

Dans le cadre de cette recherche, auprès de guichetiers de La Poste et de consultants en intérim, nous nous sommes interrogés sur la demande de ces « terrains » de recherche, et des individus qui les composent. En effet, la situation de recherche est particulière en ce

qu'aucune commande manifeste n'émane des acteurs rencontrés. La demande semble à première vue émaner du chercheur, car nous avons interpellé des individus qui ne se seraient certainement jamais adressés à nous si nous n'étions pas venus vers eux. Toutefois, il ne s'agit là que de l'aspect de « commande » qui, s'il est vrai qu'elle nous revient en première ligne, elle a été réappropriée par les personnes de La Poste et de l'intérim pour devenir une demande partagée et collectivement construite.

À La Poste, notre commande initiale, à savoir interroger et observer des guichetiers dans un bureau de poste, a d'abord été réintégrée par le management qui a ajouté plusieurs modifications : trois bureaux au lieu d'un seul, afin de garantir une plus grande variété d'observation ; un rapport conclusif à destination du management, dans le but de « savoir ce qu'un œil extérieur voit à La Poste » ; l'exploration de ce que les guichetiers recherchent chez un manager « idéal », pour comparer le positionnement du chef de bureau et les attentes de rôle de ses collaborateurs. Ces amendements n'ont pas été imposés mais bien coconstruits avec le management. Par exemple, le rapport demandé est devenu un support d'expression des guichetiers, leur offrant la possibilité de transmettre au management un peu de leur quotidien de travail. De plus, les motivations des participants (et de ceux ne souhaitant pas participer à l'étude dans une moindre mesure) ont été régulièrement réinterrogées avec chacun lors des entretiens, mais aussi en extériorité, dans des groupes de réflexion et d'analyse clinique des pratiques de recherche. Ceci nous a permis à la fois d'identifier avec chaque guichetier les raisons de sa participation, mais aussi de mettre en lumière des mécanismes partiellement inconscients à la fois chez les guichetiers et de notre part, qui pouvaient colorer la recherche.

Dans l'intérim, l'engagement dans cette étude était potentiellement moins contraint qu'à La Poste. En effet, les participants ont été contactés à travers un réseau large de connaissances privées et professionnelles. Seules les personnes intéressées ont répondu. Toutefois, si la dimension de « commande » émanait uniquement du chercheur, il n'en reste pas moins que cette recherche tente de répondre à une demande existante. Si mon expérience personnelle comme consultant en intérim a joué dans la définition d'une « commande », elle a dirigé mon attention vers cette profession méconnue, et peu interrogée en sciences sociales. Au vu des contradictions et tensions auxquelles ces travailleurs sont soumis, cette recherche répond à une certaine demande sociale de visibilisation de ces pratiques de travail, et certainement à une demande personnelle de

compréhension des tensions subjectivement vécues. Néanmoins, nous faisons aussi l'hypothèse que les participants souhaitent s'impliquer dans cette recherche parce qu'elle pouvait leur apporter quelque chose. Plusieurs consultants m'ont remerciée pour le temps de réflexion sur leurs pratiques que la participation à cette recherche leur a offert. Sans doute cette étude a pu leur faire prendre conscience de certains mécanismes à l'œuvre dans leur quotidien de travail. Ainsi, leur participation découlait d'une demande de réflexivité sur leur pratique, ce que le dispositif de recherche permettait. Il s'agit de « prendre le temps » de réfléchir à soi et à son travail, ce que l'urgence du métier de consultant en intérim permet rarement. En offrant un dispositif en décalage par rapport à la pratique, nous avons sans doute pu rencontrer une partie des demandes des participants.

Que ce soit à La Poste ou dans l'intérim, une commande initiée par le chercheur s'est confrontée aux demandes singulières des participants, à différents niveaux. De cette rencontre, notre dispositif méthodologique tout autant que notre cadre théorique s'en sont trouvés renforcés. Le travail de la demande est constitutif de la démarche clinique, et ce tout au long du processus de recherche. Il permet ainsi à la fois de rencontrer les attentes, explicites ou non, des participants, et de faire évoluer le dispositif de recherche et la place du chercheur auprès des acteurs, en permettant la réflexivité des pratiques professionnelles de recherche comme de « terrain ». L'importance de la relation se nouant entre clinicien et acteurs se donne à voir dans le processus de coconstruction des savoirs, au centre du processus de recherche clinique.

1.3.Coconstruction de la connaissance

La coproduction (ou coconstruction) des savoirs est l'un des points essentiels d'une démarche clinique (Rhéaume, 2007). Le chercheur, en rassemblant les diverses interprétations des acteurs et en y ajoutant sa propre plus-value, construit avec ces acteurs le sens à donner aux situations. Nous verrons par la suite en quoi ce positionnement vis-à-vis des acteurs peut être problématique⁶, notamment lorsque le dispositif de recherche contient un idéal de « symétrie positionnelle » dans la relation entre le chercheur et les acteurs (Adam, 2010).

Partir du postulat que les acteurs sont les experts de leur réalité, et que ce n'est qu'à travers eux que le chercheur pourra saisir le sens de l'action est un principe guidant cette

⁶ Cf. point 1.5. Les obstacles de la coconstruction et de la restitution

recherche dans son ensemble. Cela implique un refus d'une position surplombante pour se mettre réellement à l'écoute de ce que les individus disent de leur réalité. Il s'agit d'une position humble, où chacune des intuitions doit non seulement être confrontée à ce que les acteurs vivent, dans un aller-retour constant entre théorie et pratique, mais également être analysée en termes d'implication personnelle dans la construction de cet objet de recherche.

À La Poste, j'étais en dialogue principalement avec des guichetiers. En rencontrant ces acteurs en bas de la ligne hiérarchique, plusieurs problèmes se sont posés. Premièrement, la question a été de savoir comment construire avec eux un cadre théorique et pratique pouvant les aider par la suite dans leur travail. Il était difficile de les impliquer, de leur montrer que leur avis comptait. J'ai opté pour la rédaction d'un témoignage de leur vécu, remis au management supérieur. Ce rapport, construit sur base des observations et interviews, a été discuté lors de réunions avant d'être diffusé à l'extérieur du groupe des guichetiers ayant participé, activement ou non, à cette recherche. Deuxièmement, les guichetiers sont soumis à de continuelles observations en vue d'une évaluation de leur travail. Les bureaux de poste reçoivent régulièrement des personnes en charge d'une évaluation plus ou moins directe du travail des guichetiers, tels que des relevés pour la gestion de la qualité totale, des enquêtes Mystery Shopping, des coachs commerciaux, etc. Cette « habitude » d'être observés chez les guichetiers constituait une lame à double tranchant. Les guichetiers ne seraient pas mal à l'aise que quelqu'un les observe dans leur travail, mais il ne s'agissait pour autant pas de se faire assimiler à un évaluateur des pratiques de travail quel qu'il soit, et encore moins à un envoyé de la direction. Il a fallu créer une relation de confiance, à travers la répétition des principes dictant cette recherche à chaque fois que cela a été nécessaire, c'est-à-dire avant d'arriver sur le terrain (lors d'une réunion d'équipe) puis dès que les guichetiers étaient amenés à expliquer ma présence aux clients. Les principes mis sur pied sont au nombre de quatre : le respect du travail du guichetier, la participation volontaire à l'enquête, la confidentialité et l'anonymat, et la construction ensemble d'un rapport qui se veut être un espace de parole pour que les guichetiers puissent exprimer ce qu'ils vivent auprès de la ligne hiérarchique. Au fur et à mesure de ma présence dans les bureaux, la confiance s'est créée avec plus ou moins de facilité en fonction des personnes. À titre d'exemple, une guichetière qui n'avait pas souhaité participer à l'étude au début de la période d'observation m'a annoncé un matin vouloir en faire partie, près de 3 mois plus tard.

Lorsque j'ai tenté de comprendre pourquoi, elle m'a tout simplement dit avoir eu peur de devoir parler sans savoir quoi me dire, n'étant « *pas très forte en élocution orale* ». Cette illustration nous amène au troisième problème auquel j'ai dû faire face : la difficulté de parole. En effet, les guichetiers ne sont pas incités dans leur métier à prendre des initiatives, à laisser libre cours à leur créativité, ni même à parler en dehors du cadre établi. Les échanges sont fortement cadrés, et même la phrase d'accroche commerciale pour le client doit être définie à l'avance. Par exemple, les guichetiers sont fortement incités à s'exprimer lors des réunions d'équipe, mais uniquement dans le cadre restreint des étapes prescrites par le management : montrer que l'on connaît le produit en répondant aux questions du chef de bureau, prendre des engagements personnels par rapport aux objectifs d'équipe, proposer des solutions d'amélioration pour les problèmes de fonctionnement du bureau. Le guichetier n'a pas souvent le sentiment d'être réellement invité à s'exprimer sur ce qu'il ressent dans son travail. De plus, un sentiment d'infantilisation, souvent lié aux positions subalternes dans une bureaucratie, transparait dans les propos des guichetiers et semble diminuer leur confiance en eux. Il était donc difficile lors de nos rencontres de faire parler les guichetiers à propos de leur travail ou de leurs difficultés. J'ai de ce fait couplé observations et entretiens. Au cours de la première interview étaient proposés deux ou trois cas précis issus de mes observations du travail du guichetier. Cela permettait de mettre le guichetier en confiance et de l'amener à parler de son travail. Lors de la deuxième entrevue, ces cas n'étaient souvent plus nécessaires car le guichetier avait une bien meilleure vision de ce que j'entendais par « entretien ».

Ainsi, les principales difficultés ont été prises en compte et dépassées grâce au refus d'une position surplombante d'expert. J'ai essayé de me mettre à la place des guichetiers, de voir avec leurs yeux pour un moment, avant de revenir à la théorisation. Mon écoute en tant que chercheur en a été modifiée puisqu'il s'agissait de comprendre ce que les acteurs me disaient pour en dégager du sens. Ce sens devait ensuite leur être renvoyé, permettant alors sans doute aux sujets de prendre conscience des structures dans lesquelles ils évoluaient, afin de potentiellement devenir « sujets de leurs propres histoires » (de Gaulejac, 1999). Ce changement est loin d'être systématique, mais une meilleure compréhension des conditions dans lesquelles les sujets évoluent, du sens de leurs actions ne peut que leur permettre de faire un pas vers une reprise en main de leur histoire. Toutefois, une maîtrise absolue de cette histoire n'est jamais possible, étant entendu que l'on ne peut se libérer pleinement des processus inconscients qui nous

traversent. De plus, il est également possible d'être pleinement conscient de ce qui nous gouverne sans pouvoir s'en libérer, et de montrer alors une réelle « impuissance à agir ».

La coconstruction a pris une autre forme avec les consultants en intérim. Rencontrant les participants uniquement lors d'entretiens volontaires, la question de la confiance à développer ne s'est pas posée. La principale difficulté sur ce terrain fût la conception d'un dispositif participatif permettant la coconstruction des savoirs. Nous avons finalement choisi une méthodologie longitudinale, couplant trois entretiens avec la production de supports narratifs entre les séances, permettant de revenir sur ce qui a été dit lors des séances précédentes (les participants disposant de la retranscription complète de l'entretien avant la rencontre suivante) tout en développant à la fois les aspects objectifs et imaginaires. En retravaillant et approfondissant les passages d'entretiens avec les participants, et en explorant des dimensions partiellement inconscientes de leur représentation de métier, nous avons ensemble construit du sens sur leur expérience avec le secteur de l'intérim. Plusieurs d'entre-eux m'ont affirmé à la fin des trois rencontres que la discussion leur avait permis de « boucler la boucle », de s'assurer de leurs choix passés (notamment celui de quitter la fonction de consultant en intérim) ou de mettre des mots sur un ressenti jamais totalement cerné jusqu'alors.

Ainsi, à travers la coconstruction des savoirs, du sens se crée pour les acteurs. Ma position de chercheur devient alors engagée dans un changement plus ou moins possible et plus ou moins voulu, mais qui s'ancre dans une volonté des acteurs de donner sens aux pratiques.

1.4.Importance de la restitution

L'importance du rapport entre le psychosociologue et son objet-sujet de recherche implique la restitution des résultats de la recherche aux acteurs. Le retour vers les acteurs permet de poser le chercheur en « transcripteur » des interprétations que se font les acteurs de la réalité. La production scientifique n'est plus dans la distanciation par rapport à l'objet de recherche, mais dans la restitution aux acteurs de leurs propres interprétations, afin qu'ils puissent en faire eux-mêmes la critique. Cette restitution ne doit pas se faire uniquement en fin de parcours, comme étape de validation de ce qui a été analysé, produit, interprété, mais au contraire ce processus doit prendre place tout au long de la recherche. J'ai donc été particulièrement attentive à inclure des moments de restitution à différents endroits-clés de cette recherche.

Tout d'abord, chaque entretien, à La Poste comme dans l'intérim, a fait l'objet d'une retranscription complète, qui était rendue à chaque participant comme telle. Cela permettait à la personne un retour sur ce qu'elle avait dit, afin d'appuyer, de compléter ou de modifier ses propos. De plus, des passages d'entretien étaient utilisés lors des interviews ultérieures, afin d'approfondir un thème particulier. Cette méthodologie d'entretiens longitudinaux, avec des retours réflexifs sur le discours produit, a permis d'atteindre la redondance recherchée dans une démarche qualitative⁷.

A La Poste, deux autres temps de restitution ont pu être inclus dans notre méthodologie, grâce à la présence physique dans les bureaux. D'une part, à plusieurs moments de la recherche, les interprétations issues d'analyses intermédiaires ont été présentées au groupe de participants, collectivement (lors de réunions d'équipe) ou individuellement (lors d'entretiens). Il s'agissait de pouvoir discuter ensemble, de manière libre, du sens donné à des conduites, des faits, des événements observés. En cela, ces réunions ont constitué de réels moments de retour réflexif sur l'action et la pratique. D'autre part, un rapport écrit, représentant une brève synthèse des observations et analyses réalisées, a été remis au groupe des participants. Ce rapport a été construit comme un « témoignage de vécu », dans lequel les différents acteurs étaient réellement partie prenante. Il a dans un deuxième temps fait l'objet d'une réunion avec les participants, couplant une présentation orale synthétique et un temps relativement long pour leurs différents commentaires. Ce rapport devant être remis au management supérieur, il s'agissait également d'obtenir l'accord de l'ensemble des acteurs de terrain avant de le transmettre à d'autres niveaux hiérarchiques. Le dépôt du rapport au management a donné lieu à une réunion où les managers ont désiré exprimer leur propre ressenti vis-à-vis des conclusions de cette enquête.

Pour l'intérim, aucun moment de restitution collectif n'a été prévu, puisque la démarche a été principalement interindividuelle. Toutefois, certains écrits ont été communiqués à l'un ou l'autre participant, permettant d'engager une réflexion commune sur les interprétations avancées.

La restitution assume une double fonction. D'une part, elle permet au chercheur d'adopter une place d'accompagnant de la construction du savoir des acteurs (cf. supra),

⁷ Un indice souvent cité pour savoir si l'on a « fait le tour » du sujet est la redondance des propos entre les acteurs. Nous proposons ici d'appliquer ce principe au discours de chaque acteur, grâce à une méthodologie permettant d'aller en profondeur dans l'histoire de chaque personne rencontrée.

et ainsi de légitimer sa position dans la relation qui se noue avec les sujets de la recherche. Ce point me semble essentiel car je ne peux envisager ne pas donner la parole aux acteurs à travers mes travaux même si, comme nous l'avons vu, la symétrie n'est jamais totalement de mise dans une recherche, fût-elle clinique, de par la nécessité pour le chercheur de se distancier à un moment donné. D'autre part, la restitution constitue un moment-clé, permettant à la fois de tester des interprétations, issues de premières analyses des données récoltées, et de rassembler de nouvelles données auprès des acteurs. Ainsi, les moments de restitution m'ont apporté de nouvelles pistes. Par exemple, les commentaires en réunion d'équipe du modèle proposé d'interaction entre le guichetier et son chef direct m'ont conduit à revoir la position de ce dernier comme une interface entre le guichet et le management supérieur, plutôt que comme un membre à part entière du personnel d'encadrement.

1.5. Les obstacles de la coconstruction et de la restitution

Deux difficultés majeures font débat concernant les dimensions de coconstruction et de restitution d'une recherche psychosociologique.

D'une part, toute recherche nécessite un moment de distanciation vis-à-vis du terrain. Le chercheur doit « faire le deuil » de son terrain pour pouvoir s'en dégager et entamer le processus d'interprétation et de construction du savoir scientifique. Or, cette nécessaire distanciation semble être difficilement compatible avec l'exigence d'une coconstruction constante, avec les acteurs, apportant ce qu'un chercheur des sciences expérimentales appellerait « la validation » des données. Comment un chercheur en psychosociologie peut-il assumer cette position d'extériorité ? Christophe Adam (2010), refusant le postulat d'une « symétrie positionnelle » parfaite, dans laquelle chercheur et acteurs occuperaient des places identiques, revendique l'asymétrie de positions dans la relation clinique de recherche. Sans aller jusqu'à cet extrême, nous proposons de considérer les étapes de coconstruction et de restitution comme des moments communs au chercheur et aux acteurs, durant lesquels un mouvement de production de connaissance s'effectue en commun, mais à partir de et donnant lieu à des savoirs différents (Rhéaume, 2007). Chaque intervenant amène son type de connaissance particulier, et même si le processus de production est commun, l'output est différent pour chacun. La phase de retrait et de distanciation du terrain par le chercheur devient alors légitime, puisqu'il emmène avec lui une partie du savoir produit, tout en laissant aux acteurs le savoir leur appartenant et construit également en commun.

Ceci nous amène au deuxième point conflictuel de ce type de démarche : la validation. Que faire des interprétations non acceptées par les acteurs de terrain ? Dans une recherche comme la nôtre, où l'hypothèse de l'inconscient est posée, un refus des résultats ou des interprétations par les acteurs peut être vu comme un mécanisme de défense ou une résistance face à une réalité qui fait souffrir. Néanmoins, le principe de restitution incite le chercheur à communiquer ses données aux enquêtés, et celui de coconstruction engendre que toute proposition non construite en commun et de ce fait acceptée par les acteurs doit être refusée, puisqu'elle ne transcrit pas la réalité. Le débat n'est pas tranché à ce jour, même si nous entrevoyons une piste de solution. Le chercheur peut se créer une position intermédiaire entre deux sources légitimes de validation, à savoir la communauté scientifique et les acteurs de terrain, en fonction du type de savoir produit. Mais il reste la difficile question de la balance entre déterminisme des processus inconscients et expertise des acteurs sur leur propre réalité subjective.

1.6. Analyse de sa propre implication comme chercheur

Les relations de pouvoir constituent l'objet de cette recherche. Tout au long de la construction de cet objet, le chercheur doit constamment analyser à la fois son rapport à l'objet et au terrain. J'ai mis en place plusieurs dispositifs afin de permettre cette analyse de l'implication. Tout d'abord, j'écris depuis le début de la recherche un journal de terrain. Cela me permet de garder une trace à la fois des événements, de ma première interprétation de ces événements, et de mon ressenti (les questions que cela évoque, le lien avec d'autres faits, etc.). Ensuite, procédant par observation sur le terrain, je réfléchis à la manière dont ce que je vis pourrait me permettre de dégager du sens pour les acteurs. A titre d'exemple, l'analyse de mon propre « rituel » du matin m'a permis de mieux comprendre celui des guichetiers. Enfin, chaque relation tissée avec les participants de cette recherche est l'occasion de repenser la place que j'occupe sur le terrain, par rapport aux différents acteurs en présence. Par exemple, la position que j'ai pu occuper par rapport au chef de bureau à La Poste m'a permis de repenser ma conception des relations de pouvoir. Ces différents écrits (journal de terrain, notes personnelles concernant mon implication vis-à-vis du terrain, réflexions plus générales sur la position clinique) sont traités comme un matériau en tant que tel de la recherche, c'est-à-dire qu'ils sont regroupés, codés et analysés au même titre que les autres types de données (observations, entretiens, documents, etc.).

À côté de l'écrit, j'ai également participé à un séminaire d'analyse des pratiques cliniques de recherche à l'université de Paris VII, qui me permet non seulement de me confronter à mes propres cadres d'analyse inconscients ou tacites, mais aussi de partager mon expérience avec d'autres jeunes chercheurs en sociologie clinique et en psychosociologie et d'apprendre de leurs difficultés et de la manière dont ils les surmontent.

L'observation à La Poste a permis de mettre en lumière un blocage au niveau de ma conception du pouvoir, puis de le dépasser en élargissant l'unité d'observation sur le terrain. À ce stade de la réflexion personnelle, je peux dire que j'avais jusqu'alors une conception assez duale des phénomènes de pouvoir, en tant que relation s'établissant entre un pôle dominant et un pôle dominé. Toutefois, cette relation restait fondamentalement réciproque, les individus occupant l'un ou l'autre pôle en fonction des circonstances. Lorsque les deux pôles se retrouvaient figés, ce blocage pouvait être à l'origine de souffrance pour les acteurs.

Cette conception structurale du pouvoir semble avoir deux conséquences principales pour ma recherche. D'une part, elle influence ma conception de la démarche scientifique. Imaginer que les relations sociales sont la plupart du temps empreintes de phénomènes de pouvoir dissymétriques, répartis entre un pôle dominé et un pôle dominant, devant être distribués de manière non figée entre les acteurs, a fortement orienté mon choix épistémologique et méthodologique pour m'orienter vers une démarche psychosociologique. En effet, cette conception de la relation du chercheur à son objet/sujet permet de reconnaître l'expertise des acteurs. Le chercheur est ici amené à jongler entre une position d'écoutant et une position d'expert lorsqu'il passe du terrain à la théorie pour revenir sur le terrain ensuite. Ainsi, c'est la dualité que j'entrevois dans les relations de pouvoir qui se reproduit dans ma recherche, et dans mon positionnement vis-à-vis des sujets.

D'autre part, cette conception duale a été à l'origine de problèmes de positionnement en tant que chercheur sur le terrain. C'est d'ailleurs ces difficultés qui ont permis de la mettre au jour et d'en prendre conscience. Il m'était difficile de savoir si je devais interagir ou pas avec les chefs de bureaux de poste. En effet, bien que cela n'avait pas été prévu dès le départ avec les guichetiers, le matériau recueilli tendait à me faire sentir la nécessité de faire entrer les chefs de bureaux dans l'analyse. Pourtant, il m'était presque impossible de discuter avec l'un d'entre eux sans développer un sentiment de culpabilité

vis-à-vis des guichetiers participants à l'enquête. Ma crainte était de perdre la confiance qu'ils avaient très récemment mise en moi. En me rendant compte que je reproduisais cette conception dominant/dominé dans ma recherche, en voulant absolument « choisir un camp », cela a permis de débloquent la situation. Voir la place du chercheur sur le terrain comme une place à inventer, à créer, qui n'existe pas en tant que telle, m'a permis de pouvoir interagir avec tous les acteurs sans me sentir coupable. De plus, en créant cette place de chercheur dans une structure fortement figée comme La Poste, je bousculais les rapports de pouvoir existants. Cela m'a amené à un deuxième questionnement, portant sur le lien entre relation de pouvoir et relation de service⁸.

Analyser mon implication à la fois dans la construction de mon objet de recherche et sur mon terrain m'a ainsi permis de mieux me situer sur le terrain et d'effectuer un changement théorique : le passage d'une conception duale du pouvoir à une articulation entre trois acteurs, à savoir le management, le travailleur de première ligne et le client. Au point de vue théorique, cet ajout a permis de présenter le pouvoir, non plus comme une relation dominant/dominé classique, mais comme un triangle où le « client » représente à la fois le principe de référence (la « Figure symbolique du Client ») et l'un des pôles de la relation de pouvoir qui se noue. Considérer que le chercheur constitue un tiers dans une relation que je regardais a priori comme duale, ce qui me mettait en position délicate de « choisir un camp » entre travailleurs et managers, m'a permis d'élargir ma propre conception du pouvoir dans la relation de service pour y inclure le client. Ainsi, cet exemple met en lumière la production de connaissance qui peut découler de l'analyse de l'implication du chercheur sur son terrain.

Nous reviendrons sur mon positionnement en tant que chercheur, et son lien avec le sujet de cette thèse, dans le paragraphe présentant le cadre contraignant cette recherche d'orientation clinique⁹.

1.7. Une visée d'émancipation des acteurs

Bien que notre méthodologie de recherche s'inspire des principes de la sociologie clinique et de la psychosociologie, il ne s'agit pas pour autant d'une démarche thérapeutique, d'une « pratique » clinique¹⁰ mais d'une recherche d'orientation clinique et psychosociologique. La différence principale se situe dans la proportion accordée aux

⁸ La question de recherche est détaillée dans le Chapitre 2 – Deux terrains à explorer et analyser.

⁹ Cf. point 2.3. « D'où parle-t-on dans la thèse ? » ou les multiples places du chercheur

¹⁰ Nous faisons ici référence à la « pratique » d'un thérapeute, d'un psychanalyste, ou d'un intervenant.

processus de changement au cours de la démarche. Une pratique clinique s'établit sur base d'une relation d'aide qui vise la prise de conscience de ce qui nous gouverne, afin de commencer à cerner ce qui nous encadre et pouvoir amorcer un certain changement. Le thérapeute ou le clinicien accompagne ce changement jusqu'au bout, en offrant des clés pour tenter de « reprendre en mains » sa propre histoire, ou à tout le moins de comprendre ce qui nous gouverne de manière inconsciente. Une recherche psychosociologique telle que celle-ci ne peut avoir pour ambition un accompagnement du changement jusqu'à son terme. En effet, notre recherche se situe dans un certain cadre temporel et institutionnel qui l'empêche d'être totalement clinique. Nous reviendrons dans le point suivant sur ces contraintes qui ont conditionné cette recherche. Mais avant d'explorer plus en avant ce thème, il convient de définir la visée poursuivie ici, et de la replacer dans le cadre plus large des différentes perspectives de la sociologie clinique.

La visée d'une démarche clinique peut être multiple. Centrée sur le travail (Dejours, 1993, 1998) ou l'activité (Clot, 2006), elle cherchera à dégager les processus dynamiques du travail, s'appuyant sur le collectif pour développer de nouvelles formes d'activités moins délétères ou restaurant les capacités d'agir (Périlleux, 2010a). Centrée sur l'organisation, il s'agira de donner un autre sens à l'histoire personnelle de chaque individu, en le situant dans un espace organisationnel plus large (Barus-Michel, 2002; Enriquez, 2003), qui lui accorde un rôle et une place toujours en construction. Ainsi, faits psychiques et faits sociaux sont indissociablement liés dans une structure prenant la forme d'un « système socio-mental » (Pagès, Bonetti, De Gaulejac, & Descendre, 1979), d'un « système managinaire » (Aubert & de Gaulejac, 1991), ou encore d'un « système culturel, symbolique et imaginaire » (Enriquez, 2003). Ces différents angles d'approche de la démarche clinique, s'ils s'affrontent sur certains points théoriques tout autant que méthodologiques, peuvent trouver un moment d'entente dans la visée idéologique et politique de la connaissance produite de manière clinique. Cette connaissance n'est pas produite par le chercheur pour ses pairs, mais coconstruite avec les individus dans le but de susciter un certain déplacement subjectif (Roche, 2007), que ce soit vis-à-vis de leur activité de travail proprement dite ou de la place qu'ils occupent dans leur organisation, leur redonnant « *la possibilité pour un individu ou un groupe de se poser comme sujet.* » (de Gaulejac & Roche, 2007, p. 17) Toutefois, il ne s'agit pas pour le clinicien de se lancer dans « l'aventure du sujet » sans réflexion critique autour de cette notion construite, déconstruite et parfois idéologisée qu'est le sujet.

Ainsi, Périlleux (2010a) propose que la clinique du travail vise à mettre en lumière les difficultés des individus au travail, en dénonçant à la fois la présence croissante de l'affairement, la négation d'une identité multiple et divisée pour chaque individu partagé entre plusieurs régimes d'action, ou encore la disparition de la séparation symbolique, tant au niveau du temps que des activités, entre travail et hors-travail. La notion de sujet pourra ainsi être déconstruite et repensée à travers l'analyse de ces trois dimensions.

Tout d'abord, l'affairement constitue une « *contamination par une même temporalité opératoire (et inconsistante) de tous les régimes d'action quotidiens* » (Périlleux, 2010a, p. 59), par lequel l'individu est poussé à agir sans prendre le temps de l'activité réflexive sur cette action, sans éprouver ses propres limites et en apprendre sur lui-même – tout échec devenant ainsi une expérience singulière déconnectée du réel du travail l'ayant engendrée. Le travailleur et le consommateur se fondent dans une seule et même entité, par laquelle le travailleur consomme directement sa production, tout autant que le consommateur devient un producteur actif de sa condition. La démarche clinique peut permettre de mettre au jour les caractéristiques et les formes de cet affairement au travail, pour (ré)apprendre à prendre le temps au travail et dans la vie.

Ensuite, la reconnaissance d'un engagement multiple et diversifié de chaque individu dans des régimes d'action appelant des normes et références propres passe par la « *consistance existentielle* » (Périlleux, 2010a), en lien avec « *la faculté de prendre position et de « se soutenir de son propre chef » dans les régimes d'action quotidiens* » (Périlleux, 2010a, p. 58). Au-delà d'une recherche utopique d'une « *cohérence biographique* » (Périlleux, 2010a, p. 58), il s'agit pour le clinicien d'accompagner les acteurs dans la recherche de règles cohérentes permettant de leur assurer simultanément efficacité, sens et justesse au travail. À titre d'exemple, les entretiens avec les guichetiers constituaient des moments d'abord de prise de parole, ensuite de prise de position par rapport aux situations de travail que j'avais pu observer dans les bureaux de poste.

Enfin, la séparation des temps et activités dans et hors-travail constitue une barrière symbolique refrenant l'envahissement du travail dans l'ensemble des sphères de la vie. À ce titre, cette distinction peut constituer un axe de travail fort pour une clinique désireuse de redonner une « *puissance d'agir* » aux individus (Clot, 1998).

À travers ces trois dimensions, la critique du clinicien du travail peut se construire autour de la notion de « *sujet* », reconstruisant un sujet réflexif, qui assume une consistance

existentielle tout en sachant placer des barrières symboliques, évitant que le travail envahisse l'ensemble de sa vie sociale et affective. Cette « consistance » vise plutôt une fidélité par rapport aux options prises, aux choix posés, là où la cohérence chercherait une articulation idéale et sans faille entre les différents éléments composant la vie de l'individu.

Le sujet de la clinique est ainsi un sujet ambigu, à la fois lieu d'assujettissement à un certain pouvoir et siège d'une résistance au pouvoir qui s'exerce sur lui (Herreros, 2007). Mais si le sujet est toujours assujéti à une certaine place sociale, soumis aux interactions sociales, il est également toujours en déplacement par rapport à ces places assignées. C'est pourquoi Pierre Roche (2007) propose de parler de « subjectivation » plutôt que de « sujet », afin de marquer ce processus dynamique continu.

Plus largement, la clinique propose de travailler avec les individus autour d'un projet d'émancipation individuelle et collective, afin de leur permettre une reprise en mains de leur histoire (de Gaulejac, 1999). Cette potentielle émancipation du sujet passe par la subjectivation (Périlleux, 2010b), en tant que processus « *par lequel un individu (ou un groupe ou encore une classe) parvient parfois à occuper d'autres places que celles qui lui ont été socialement, institutionnellement assignées.* » (Roche, 2007, p. 164). La démarche clinique cherche alors à favoriser (voire à faire émerger) ces processus de subjectivation, notamment par des méthodologies décalant le regard des acteurs sur eux-mêmes par le recours à la parole. Par ces dispositifs cliniques, il ne s'agit nullement de révéler un sujet qui ne préexisterait pas au chercheur, mais plutôt de favoriser un « *advènement du sujet* » comme le propose Gilles Herreros (2007). La mise en récit de soi, avec et devant d'autres, et dans des formats inhabituels pour les acteurs permet le décalage clinique nécessaire afin que le sujet « advienne », c'est-à-dire « *qu'il demeure le même tout en se transformant* » (Herreros, 2007, p. 142).

Les méthodologies cliniques favorisent donc « *l'expression d'une parole qui se traduit en action susceptible de réduire les inégalités sociales* » (Rhéaume, 2007, p. 70) à deux niveaux : au moment de la coconstruction des savoirs (qui remet en cause une potentielle hiérarchisation des savoirs) mais surtout par des effets de conscientisation et de capacitation des acteurs.

La visée émancipatrice de la clinique est donc au cœur de l'étude des relations de pouvoir, en ce qu'elle constitue une volonté de rééquilibrer au moins partiellement les

inégalités sociales, de rendre du pouvoir aux acteurs en position « basse » dans les relations de pouvoir, à travers la mise en sens et en mots de leur histoire individuelle et collective. Il convient néanmoins de lever une possible confusion. De la même manière qu'un individu n'est pas constitué d'un bloc unifié et unitaire, mais d'une multitude de facettes dont il cherche à dégager une consistance, le sens d'une situation est multiple et fait appel à plusieurs niveaux (individuel et collectif, conscient et inconscient, etc.) (Barus-Michel, 2007a). La recherche d'une « mise en sens » d'une situation ne doit donc pas tenter de définir un sens premier, unique et univoque, mais au contraire doit tenir compte de cette multiplicité des sens possibles pour dégager ce qui fait sens pour le sujet.

La mise en sens des situations socio-affectives rencontrées se construit donc entre le chercheur et les participants de la recherche, à travers la création d'un espace respectivement d'écoute et de parole, offrant la possibilité de mettre en mots ce que l'on vit pour en prendre distance et pouvoir y dégager les logiques d'action qui traversent ces événements, situations ou processus. Cet espace clinique particulier propose « *une situation en décalage [...] à l'intérieur de la situation « ordinaire » que poursuit le sujet.* » (Barus-Michel, 2002, p. 317). Ce décalage produit une rupture, ce qui fait apparaître avec plus de clarté les logiques d'action, les structures sous-jacentes, les processus et les éléments qui sont habituellement contrôlés et/ou masqués. En prenant distance du quotidien, les individus peuvent discerner plus distinctement les processus dans lesquels ils évoluent, et redonner un sens aux situations qu'ils vivent, aux expériences subjectives rencontrées.

Ainsi, la démarche clinique porte en son sein une visée émancipatrice des individus, à travers la mise en sens de leurs histoires, afin de réduire les inégalités sociales et de favoriser les processus de subjectivation déjà là, permettant un déplacement subjectif par rapport aux places assignées (Roche, 2007). Comme le précise Thomas Périlleux à propos de la clinique du travail, « *la clinique est une pratique de déplacements* » (Périlleux, 2012, p. 9) du chercheur clinicien vers les acteurs, et des acteurs eux-mêmes d'une place à l'autre, d'une subjectivité à l'autre.

Toutefois, notre démarche se situe dans un cadre contraignant particulier, qui nous empêche d'être complètement cliniques, sur plusieurs plans. Le point suivant sera l'occasion de placer les limites de notre démarche par rapport à ce que la clinique met en place dans la recherche.

2. ... sous contraintes

Si cette recherche cherche à se rapprocher d'une démarche clinique, elle ne peut en rencontrer toutes les caractéristiques de par le cadre dans laquelle elle se joue. Pour Michel Legrand (1993), toute recherche ayant trait à l'humain dans une approche qualitative et centrée sur des cas particuliers est clinique. Toutefois, la « *densité clinique* » (Legrand, 1993) de chaque démarche dépend de la place plus ou moins centrale accordée à quatre éléments qu'il situe au cœur de toute démarche clinique : l'importance du cas singulier comme porteur de connaissances sur l'universel, l'accent mis sur l'étude de l'implication du chercheur vis-à-vis de son objet-sujet de recherche, le lien indéfectible entre théorie et pratique se construisant mutuellement, et enfin l'intérêt du pathologique, des éléments a priori négatifs, de « *l'élément de trouble ou de désordre* » (Legrand, 1993) pour en inférer ce qui se passe dans la normalité. Les importances relatives de ces quatre traits permettent de jauger la densité clinique d'une recherche scientifique. Une démarche peut donc procéder d'une clinique « faible » (au regard de ces quatre éléments) ou au contraire être « maximale saturée », en fonction de l'importance que ces quatre caractéristiques revêtent dans la conception de la recherche et dans la méthodologie mise en œuvre sur le terrain.

Notre démarche s'intéresse à deux cas particuliers, sans volonté de monter en généralité mais en partant du postulat que ces cas pourront apporter une meilleure connaissance de ce qui se joue pour les travailleurs de première ligne dans les organisations de service. Ainsi, l'étude de ces deux organisations peut apporter des éléments transférables à d'autres contextes, d'autres travailleurs de première ligne. Mais ce déplacement n'est pas automatique, il nécessitera toujours vérification de la pertinence d'un transfert de connaissances entre deux terrains. De la même manière que l'étude sur les représentations du métier de facteur (Demazière, 2005) apporte certains éléments pertinents pour celle des guichetiers de La Poste, tout en nécessitant une relative prudence lors de ce rapprochement, les résultats issus de notre démarche pourront sans doute éclairer l'étude d'autres organisations de service. C'est ainsi dans l'étude du singulier, du particulier, que peuvent se retrouver des éléments de l'universel (Legrand, 1993).

De plus, nous avons déjà pointé l'importance que revêt ici l'analyse de l'implication du chercheur ainsi que la mise en lumière des liens qui l'unissent à son objet-sujet de recherche.

Toutefois, notre recherche n'a pas été articulée à un dispositif d'intervention. Le lien entre théorie et pratique est donc assez ténu, même s'il se donne à voir dans les techniques d'observation utilisées (nécessitant une présence sur le terrain et donc un certain partage des pratiques des acteurs) ainsi que dans la présence d'une visée de changement, si modeste soit-elle, par la mise en parole par les acteurs des actes observés.

Enfin, la place du « pathologique » stricto sensu est presque inexistante dans cette recherche. En effet, si l'importance accordée au « pathologique » est à mettre en lien avec une visée thérapeutique, nous ne pouvons que nous défendre d'une telle approche. Par contre, si l'on considère plus largement des éléments négatifs, « *de trouble ou de désordre* » pour reprendre les mots de Michel Legrand (1993, p. 176), alors ce trait est présent dans notre recherche, notamment lorsque nous avons cherché à mettre en lumière les tensions auxquelles sont confrontés les travailleurs de première ligne.

Cette recherche menée dans un cadre particulier s'inspire donc de la clinique pour en adopter une densité relative, imposée par les contraintes particulières dans lesquelles cette recherche s'est jouée.

2.1. Le choix d'une thèse en sciences de gestion

Cette recherche d'orientation clinique prend place dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion. De cet ancrage découle une double contrainte pour la dimension clinique que je souhaitais donner à ce travail.

D'une part, l'exercice de la thèse pose un cadre particulier à la recherche, en termes de temps, de format mais aussi de normes à respecter. Ainsi, même si le chercheur essaie de répondre à une certaine « demande sociale », il paraît illusoire d'imaginer cette thèse comme répondant à une demande explicitement formulée par les participants. L'origine de cette recherche se situe dans la demande que j'aie moi-même formulée à l'égard des guichetiers et des consultants en intérim, demande qu'ils ont éventuellement pu se réapproprier dans un second temps pour obtenir une forme de compensation à leur participation. Certains ont simplement trouvé un espace de parole, si rare durant le travail. Ce fût principalement le cas des guichetiers. D'autres y ont vu un moment de réflexivité, permettant de faire le point sur les choix posés. D'autres enfin ont accepté de participer dans le seul but de m'aider à réaliser cette recherche, il s'agit le plus souvent d'amies proches. Il est évident que ces différentes raisons peuvent se combiner dans la décision de participer à cette recherche.

D'autre part, cette thèse trouve un ancrage institutionnel en sciences de gestion. Il s'agit d'une discipline parfois peu encline à s'ouvrir à la subjectivité, qu'il s'agisse de celle des acteurs ou du chercheur, lorsqu'elle aborde l'organisation sous un angle principalement positiviste. Bien que certains courants de la gestion, telles que les Critical Management studies (Alvesson, 2001, 2003), offrent une place à la subjectivité, la démarche clinique en tant que telle n'est pas la plus prisée parmi les chercheurs en management. Ce choix de construire une position clinique en sciences de gestion, là où la clinique a actuellement peu de place, n'est pas anodin. Il découle d'une histoire personnelle liée à un interdit parental fort, au moment-clé du choix des études, de toute discipline tournée vers la réflexivité sur soi, telle que la psychologie. Je me souviens clairement du moment où, ayant suggéré la psychologie comme voie d'études possible, ma mère a tranché par la négative d'un cinglant : « *la psychologie, c'est pour ceux qui ont des problèmes personnels à régler* », m'assommant du même coup que pour atteindre cette « normalité » si chère à mon cercle familial élargi, je me devais de choisir une filière « sérieuse », « scientifique » et surtout favorisant la réflexion sur l'autre plutôt que sur soi. Je me suis donc investie dans des études scientifiques et « rigoureuses », successivement en biologie, chimie puis sciences biomédicales. Mon premier « virage » a eu lieu lors de mon passage en deuxième cycle, où j'ai fait le choix d'une filière plus tournée vers « l'humain » tout en gardant un aspect de rigueur et de scientificité en m'inscrivant en « Sciences du Travail ». Après ces études et un bref passage dans l'interim, le poste que l'on m'a offert pour poursuivre une recherche était lié à la Faculté des Sciences de Gestion. J'ai donc tout naturellement entamé une thèse dans cette discipline. Mais très vite s'est imposé à moi le besoin de faire dialoguer sciences de gestion et sociologie clinique, permettant d'allier une recherche « sérieuse », répondant à l'injonction parentale, à l'analyse des processus liant individu et organisation, et au refus d'une position d'expert pour adopter un positionnement clinique, « à côté » des acteurs pour construire ensemble le savoir. Les sciences de gestion, de par leur multidisciplinarité, me permettaient cette articulation entre subjectivité et organisation, faits psychiques et faits sociaux.

Si le choix d'une thèse clinique en sciences de gestion a été explicité, il reste à nous demander si une recherche, quelle qu'elle soit, peut être « clinique », au sens de la pratique clinique d'un thérapeute.

2.2. Une orientation clinique à assumer

Il est vrai que ce travail constitue une recherche clinique, et non une intervention ayant des effets concrets pour les acteurs. Cela suppose plusieurs limites par rapport à ce qu'on pourrait attendre d'une pratique clinique comme telle.

Tout d'abord, comme nous l'avons déjà souligné, la demande vient du chercheur, et non des participants dont l'implication constitue une donnée à investiguer.

Ensuite, cette recherche n'a pu aboutir à une intervention en tant que telle avec les acteurs, c'est-à-dire incluant des effets tangibles sur leur quotidien de travail. Elle n'avait pas été construite de cette manière, et la possibilité d'une intervention proprement dite ne s'est pas présentée ultérieurement. J'ai toutefois tenté de mettre en place un cadre propice aux échanges, sur un mode clinique. Ainsi, j'ai travaillé ma position d'écoute, à partir de ce que Carl Rogers a proposé d'appeler « l'écoute non directive » (Rogers, 1999). Cette « approche centrée sur la personne » est axée sur le développement d'une relation de qualité entre l'écouter (ou « aidant », le plus souvent le thérapeute) et l'écouté, propose d'adopter une attitude non directive, dans laquelle l'écoute est basée sur trois dimensions : l'empathie, l'authenticité et le non-jugement. L'empathie est basée sur les techniques de reformulation et de mise en concordance des attitudes non-verbales entre écouté et écoutant, afin de montrer à celui qui parle que l'écouter comprend la situation racontée à partir des cadres de référence de l'écouté, et non des siens propres. L'authenticité, ou congruence, se situe dans le chef de l'écouter, qui doit rester attentif à ce qu'il ressent en tant qu'être humain. Par exemple, si le moment n'est pas propice à l'écoute, l'écouter cherchera à décoder ce malaise, et soit à en faire part soit à reporter la séance d'écoute à plus tard. Il s'agit d'être en accord avec soi-même dans sa relation à l'autre. Enfin, le non-jugement consiste en l'accueil inconditionnel de l'écouté, qui est accepté et écouté tel qu'il est, sans jugement ou prise de position, dans l'ici-et-maintenant, et à partir de ses propres cadres de référence.

Chercher à adopter une telle attitude sur le terrain a nécessité de me former aux techniques de l'écoute rogérienne, ce qui m'a offert dans le même temps la possibilité de réfléchir à ma pratique. Cette écoute peut ainsi avoir un effet sur la personne écoutée, en ce qu'elle lui offre un espace de réflexivité permettant de prendre distance de l'action. Une mise en sens de la pratique peut alors émerger de ces moments d'écoute, permettant une relative émancipation des acteurs à travers cette réappropriation du sens.

Enfin, il m'a été difficile, voire impossible, de définir ma démarche clinique avant de la mettre en pratique sur le terrain. En effet, ma conception de la clinique a évolué tout au long de ma thèse, en fonction des expériences vécues, des rencontres et des formations suivies. D'une connaissance théorique à partir des écrits de grands noms de la sociologie clinique, j'ai construit un espace d'analyse et de confrontation aux pairs en participant à des séances de recherche entre pairs en Belgique (nommé « l'atelier clinique »), puis au séminaire doctoral de Paris VII avec Vincent de Gaulejac et Florence Giust-Desprairies. La dernière étape de la construction de mon positionnement clinique se situe à partir d'avril 2011, lorsque j'ai pu développer ma propre pratique clinique lors d'interventions en organisations. De ce parcours se dégagent trois étapes dans la construction de ma position clinique.

La première phase de ce cheminement constitue un apprentissage théorique de ce qu'est la clinique, à partir de lectures, de réflexions, de discussions mais toujours en extériorité par rapport au champ de la sociologie clinique. À ce moment, j'avais l'impression d'un recouvrement au moins partiel entre psychosociologie et sociologie clinique. Dans un deuxième temps est venue la confrontation aux pairs, à travers la participation à un séminaire de jeunes chercheurs cliniciens (« l'atelier clinique »), puis au séminaire doctoral de Vincent de Gaulejac et Florence Giust-Desprairies à Paris VII, couplé à une participation au séminaire d'analyse de pratiques cliniques. La question qui me travaillait alors était « qu'est-ce que la sociologie clinique ? ». J'ai constaté dans le même temps une perte des repères vis-à-vis de la psychosociologie, car dans le cadre universitaire, on ne parle que de « sociologie clinique », et dans une moindre mesure de « psychologie sociale clinique ». Je me suis alors rendu compte que la psychosociologie se situait en-dehors de l'université, ce qui m'a poussé à assumer une position « clinique » dans cette thèse. Je retrouve encore des traces de psychosociologie dans les séminaires de dynamique de groupe auxquels je participe comme observatrice (et parfois co-animatrice), mais même alors la psychosociologie est représentée par deux intervenants dont la majeure partie de l'activité se situe en-dehors des murs de l'université. Parallèlement, je m'interroge sur le sens du mot « clinique », sur la manière dont je peux construire une « clinique » sans visée thérapeutique, sur la place des processus psychanalytiques et inconscients dans ma recherche. La troisième phase de ce cheminement constitue en l'expérimentation personnelle de cette position clinique, désormais assumée, à travers le lancement d'une activité d'indépendante en avril 2011.

Dans ce cadre, je peux développer ma propre pratique clinique, basée sur une écoute particulière (de type rogérienne). Mon projet personnel, le sens que je désire mettre derrière mon activité devient alors évident. C'est à travers ma pratique professionnelle que j'ai réellement pu expérimenter et mettre en sens ma conception de la clinique. L'accent est ainsi mis sur le projet démocratique (au sens du partage de la parole libre et de la prise de responsabilité assumée) établi dans un cadre bienveillant, afin de favoriser le développement des individus au sein de leurs organisations, dans une visée d'émancipation des acteurs. Cette visée émancipatrice passe par une mise en sens de l'histoire, des situations vécues individuellement et collectivement au travail. Dans ma thèse, cette « mise en mots » prend la forme d'entretiens, mais elle passe aussi par la production de supports (dessins, collages, analogies, etc.). La situation d'entretien, par la création d'un espace différent de celui du travail proprement dit, fournit le décalage nécessaire à la rupture recherchée, offrant dès lors un « autre regard » sur les expériences subjectives de travail. De même, les différents supports utilisés constituent autant d'opportunités de se décaler de la vision conventionnelle et habituelle des processus en jeu dans la pratique de travail, pour en inférer ensemble, chercheur et participants, un sens nouveau. Celui-ci est constamment réapproprié par les acteurs, à travers les différents dispositifs de restitution que nous avons déjà évoqués.

Ainsi, bien que non directement « effective » (au sens de « porteur d'effets ») pour les acteurs dans leur quotidien de travail, j'assume l'orientation « clinique » de cette thèse. Bien qu'elle ne corresponde pas exactement aux standards établis par les thérapeutes et autres psychanalystes, cette recherche découle d'une volonté affirmée d'une meilleure compréhension des processus qui se jouent dans la relation à l'autre et qui, dans le monde du travail, se déploient dans un cadre de contraintes organisationnelles productrices de tensions – tensions restant à expliciter pour que les travailleurs puissent y trouver un sens.

2.3.« D'où parle-t-on dans la thèse ? » ou les multiples places du chercheur

La production d'une thèse est un acte collectif qui engage bien plus que le chercheur en tant qu'individu. Celui-ci est pris dans différentes institutions auxquelles il doit se référer, qui lui assignent ou lui proposent diverses places qu'il peut assumer ou refuser selon la temporalité du travail accompli. Toutefois, il est impossible de ne pas avoir de place dans l'ordre social. Tout être humain doit assumer, avec plus ou moins d'acceptation, certaines places qui lui sont assignées par les institutions qui l'entourent (Favret-Saada, 1977).

Il est à noter que l'usage du terme « institution » dans ce paragraphe diffère quelque peu du reste de ce travail. Par souci de clarté de notre propos, il s'agit ici de considérer l'institution en tant que versant symbolique du vivre-ensemble au travail, complémentaire à l'organisation fonctionnelle des tâches (Périlleux, 2012). Par la suite, nous proposerons une définition plus large de l'organisation¹¹, pour englober les dimensions fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique.

Dans une recherche clinique telle que nous souhaitons la mener ici, il apparaît essentiel de réfléchir aux multiples places que j'ai pu, dû ou refusé d'occuper durant ce processus. Chacune de ces places est inscrite dans une institution, dont il est nécessaire de décoder le lien qui m'y attache dans cette recherche. J'entrevois quatre institutions importantes dans mon cheminement de chercheur. L'université bien entendu est la plus importante, mais à côté de cette évidence gravitent plusieurs institutions qui m'ont permis de trouver une place originale dans le jeu de la recherche, à savoir La Poste et le secteur de l'intérim, deux institutions du « terrain », et le langage en tant qu'institution « totale ».

Mon rapport à l'institution universitaire m'a accordé une place de chercheur, que je n'ai pas toujours assumée pleinement ni à l'intérieur ni à l'extérieur. Mon lien interne à l'université fait montre d'ambivalence. Je ne me suis jamais pleinement reconnue comme « chercheuse », et encore moins chercheur d'une discipline particulière, à la manière de ceux qui, dès le diplôme en poche, se qualifient de « sociologues » ou « psychologues ». Je suis pour ma part plus sensible à une identité acquise par la pratique, et n'ayant que peu expérimenté la recherche au début de mon doctorat, je ne pouvais m'autoriser à me nommer « chercheuse ». De plus, cette ambivalence a pris sa pleine ampleur dans le rapport difficile que j'ai mené avec l'autorité. L'université a ceci de particulier qu'il s'agit d'une institution « lâche », au sens où peu de règles écrites et formelles peuvent guider l'action. Le corps professoral guide l'action collective, et défend fortement le principe de liberté académique. Le juste équilibre est difficile à trouver entre recherche de reconnaissance de l'institution universitaire et volonté d'autonomie vis-à-vis des règles de l'institution, très peu claires pour un néophyte. Je me suis constamment débattue avec cette ambivalence, tentant de trouver la « juste place » qui m'offrirait la reconnaissance désirée tout en m'accordant l'autonomie de pensée et d'action dont j'ai besoin pour travailler. Je ne sais encore aujourd'hui si j'ai pu trouver cette place, ni si elle existe, mais

¹¹ Cf. Chapitre 4 – Trois découpages organisationnelles.

j'ai en tout cas résolu mon problème d'identité à assumer à l'extérieur de l'université. En effet, j'ai eu beaucoup de mal dans ma recherche à me présenter comme « chercheuse », préférant la qualité « d'assistante » qui, si elle me semble personnellement plus riche dans la diversité des tâches à accomplir, ne revêt pour les personnes extérieures à l'institution universitaire qu'un caractère purement subalterne de secrétariat, voire d'aide aux professeurs et étudiants. Après avoir passé près d'un an avec les guichetiers de La Poste, et plus d'un an avec les consultants en intérim, mon identité de chercheuse a commencé à se construire. Toutefois, le basculement vers une identité assumée a eu lieu à l'extérieur de l'université, dans ma pratique d'intervenante. En 2011, soit près de quatre ans après mon entrée en thèse, j'ai réalisé une recherche de huit mois pour un cabinet ministériel, où la connaissance produite, issues des acteurs de terrain eux-mêmes, était rendue aux acteurs par le biais de l'écriture d'un nouveau décret. C'est à partir de la clôture de cette recherche, après la remise du rapport final, que j'ai pu (enfin !) me présenter comme « chercheuse », assumant alors cette identité que je me refusais jusqu'alors. Mon besoin d'expérimentation pratique avait été rempli, ma compétence a été reconnue et félicitée par les acteurs lors de cette recherche, et je me suis alors sentie légitime dans cette place que m'offrait l'institution universitaire. Assumer une place, d'autant plus lorsqu'elle répond à des critères formels bien définis par l'institution qui l'accorde, constitue ainsi un jeu de légitimité à développer. L'identité professionnelle se forme pour moi dans la pratique, et surtout dans la reconnaissance de l'autre de mes capacités à occuper cette place.

Sur le terrain, j'ai dû occuper une place de l'entre-deux, ce qui n'a pas facilité la reconnaissance. À La Poste d'abord, j'étais à la fois chercheur et en charge d'une forme de rapport à remettre à la direction. Cela aurait pu me conduire à une place d'évaluateur du travail des guichetiers, voire d'envoyé de la direction, place que j'ai violemment refusée dès le départ. J'ai donc détourné cette obligation de rendre un rapport de recherche en me plaçant comme porte-parole des guichetiers vis-à-vis du management. Au lieu d'assumer cette place originale dont le chercheur peut se prévaloir (Giust-Desprairies, 2004), j'ai cherché à réfuter tout rapport avec le management pour développer des liens forts avec les guichetiers. Cela a eu pour conséquence de perdre une partie de ma légitimité lorsque je suis devenue très critique face à un management intermédiaire qui cherchait à m'aider dans la production de connaissance sur l'organisation. Une confrontation aux pairs, lors d'un séminaire d'analyse des pratiques

cliniques¹², m'a permis de décaler mon regard et de reprendre la place de chercheur, en-dehors de la structure établie par l'institution postale.

Dans le secteur de l'intérim, j'oscillais entre deux places : le chercheur et l'ancienne consultant en intérim¹³. Toutefois, ma première expérience à La Poste, couplée à une réflexion commune menée avec différents collègues, m'avait permis d'anticiper les potentielles difficultés liées à cette double place à assumer. Le fait de ne pas avoir réalisé d'observations dans les bureaux d'intérim m'a certainement également permis de me distancer par rapport à cette place de consultant en intérim, que j'aurais pu endosser. Toutefois, plutôt que de chercher à supprimer cette expérience de mon vécu, j'ai analysé mon rapport à l'intérim comme une donnée en tant que telle de ma recherche. J'ai donc pleinement assumé cette place, tout en mettant un dispositif de recherche en place (notamment par des techniques narratives) me permettant de m'en distancier dans les moments d'entretiens, lieux d'un déplacement du chercheur clinicien pour endosser la réalité du participant, et non pas pour décoder la réalité de l'autre avec ses propres lunettes. Même si cette séparation ne fût pas toujours aisée à maintenir, et que certains moments de confusion ont pu se produire, notamment avec mes amies proches, je pense avoir pu analyser ces temps d'implication personnelle et avoir maintenu mon esprit en alerte pour des découvertes. J'en veux pour preuve l'étonnement que j'ai ressenti plusieurs fois lorsqu'un participant amenait un élément auquel je n'avais jamais pensé, que ce soit en tant que consultant en intérim ou chercheur.

On peut se demander si la place de porte-parole, proche de celle du critique, peut être concomitamment assumée avec celle de clinicien. En effet, travail clinique et critique sociale ne semblent pas compatibles sur plusieurs aspects (Périlleux, 2014, à paraître). Tout d'abord, l'échelle d'observation de la réalité diffère. Si la clinique est « *un art du singulier* » (Périlleux, 2014, à paraître), s'ancrant dans la compréhension fine de processus individuels articulés au champ social, la critique sociale appelle à une forme de généralisation, permettant de constituer des causes communes autour de grands principes partagés, tel que le principe de justice. Ensuite, les idéaux qui sous-tendent l'action peuvent s'opposer. Le critique dénonce les écarts entre l'idéal et la réalité, afin de rapprocher cette réalité des idéaux poursuivis. À l'autre bout, le clinicien ne peut définir une fois pour toutes le but de sa pratique, l'idéal qu'il poursuit. En effet, cet idéal est

¹² Cf. point 1.6. Analyse de sa propre implication comme chercheur

¹³ Cf. Chapitre 2 – Deux terrains à explorer et analyser.

toujours redéfini en situation, dans la rencontre interpersonnelle et en fonction de chaque situation singulière. Enfin, alors que le critique identifie un adversaire contre lequel il mène un combat, le clinicien cherche à déplacer les cadres qui définissent les situations, pour en tirer un sens nouveau. Il ne peut donc exister un seul et même adversaire, car chacun est « *peut être à la fois normal et pathologique, responsable et irresponsable, victime et persécuteur.* » (Périlleux, 2014, à paraître). A la lumière de ces trois éléments, la place de porte-parole des travailleurs que j'ai cherché à occuper dans cette recherche n'était-elle pas incompatible avec celle d'un chercheur clinicien ? Deux pistes de réponse semblent à envisager.

D'une part, comme nous l'avons déjà souligné, il exige des démarches de densité clinique différente (Legrand, 1993), qui peuvent alors assumer une place de portée critique plus ou moins forte. Ainsi, si lors des entretiens la dimension clinique était favorisée dans ses aspects de singularité et de déplacement des cadres de compréhension, le versant politique de la démarche prenait l'ascendant dans les moments de restitution vers d'autres lieux, tels que les colloques scientifiques ou la restitution au management.

D'autre part, toute démarche clinique comporte en son sein un premier acte critique, lorsqu'elle s'ancre dans l'expérience des individus pour « *contribuer à façonner des sujets critiques* » (Périlleux, 2014, à paraître). Pour moi, ce « *travail clinico-critique* » a pris la forme de la recherche d'un sens à donner à la réalité subjective vécue au travail. Pour les guichetiers, le rapport écrit ensemble leur a permis de mettre des mots sur une expérience au travail trop souvent tue, et de voir leurs mots portés vers le niveau hiérarchique supérieur. Pour les consultants en intérim, le sens s'est construit au fil des rencontres et des supports, qui ont quant à eux permis l'exploration et l'expression de dimensions latentes, si pas inconscientes, de leur réalité de travail. Ainsi, en accompagnant la construction d'un sens propre sur leur expérience de travail, leur ressenti subjectif au travail, j'ai pu assumer une place critique dans un travail clinique. C'est à travers la coconstruction d'un sens que les acteurs sont en mesure de se réapproprier qu'ils peuvent se former dans leur dimension critique. Ce sens est différent de celui communément admis et diffusé dans l'organisation, car il appartient aux acteurs. Bien que ce sens reconstruit et réapproprié puisse correspondre au sens déjà présent dans l'organisation, il peut également le compléter ou s'y opposer. La principale différence entre ce sens diffusé et accepté dans l'organisation et celui reconstruit par le « *travail clinico-critique* » se situe dans le degré de réappropriation de ce sens par les acteurs. Si

l'on suit une métaphore corporelle, ce sens n'est pas que passivement « *ingéré* », il est « *métabolisé* » par l'individu et devient une partie de lui-même. C'est ainsi un travail « instituant » un sens nouveau, non pas nécessairement par son contenu en tant que tel, mais surtout par son degré d'appropriation de la part des acteurs développant leur compétence critique.

Chapitre 2 – Deux terrains à explorer et analyser

1. Question de recherche

Les relations de pouvoir sont présentes dans toute organisation. D'une part, toute organisation constitue un cadre contraignant aux échanges entre individus, créant ainsi les conditions de réalisation d'un rapport de domination entre les individus qui habitent cette structure. D'autre part, les relations qui s'établissent entre les membres de cette organisation sont de pouvoir dans le sens où elles prennent souvent la forme d'une relation d'influence d'un individu sur l'autre, dans une visée d'action commune. Les seules situations que l'on pourrait qualifier comme n'étant pas du pouvoir sont celles qu'Hirschmann (1977) a nommé « exit », lorsque l'individu en position « faible » choisit de quitter l'organisation plutôt qu'obéir. Toute autre situation, qu'elle se déroule sous contrainte ou sous couvert d'une réelle coopération entre les individus, peut être assimilée à une relation de pouvoir telle que nous la définirons plus complètement dans le chapitre relatif aux relations de pouvoir¹⁴. Ainsi, l'organisation est traversée par les relations de pouvoir, plus ou moins contraignantes ou acceptées en fonction des situations.

Afin d'éviter les situations de conflit, peu « productives » pour l'organisation, ces relations de pouvoir seront le plus souvent légitimées. Ce processus de légitimation peut prendre la forme de l'autorité, lorsque ce sont les relations hiérarchiques qui sont légitimées, mais pas uniquement. D'autres types de relation peuvent sembler légitimes, sans pour autant découler d'une autorité de type hiérarchique. Ainsi, dans une organisation de service telle que celles que nous avons étudiées, le travailleur de première ligne se situe dans une relation de service tripartite, en lien à la fois avec son manager et son client. Cette relation de service constitue en elle-même une source de légitimation pour les relations de pouvoir auxquelles participe le travailleur de première ligne. La relation de pouvoir va pouvoir prendre appui, se nourrir des caractéristiques de la relation de service pour se légitimer.

Aussi, la question qui a guidé cette recherche est :

Comment les relations de pouvoir, auxquelles participe le travailleur de première ligne, sont-elles légitimées par les caractéristiques de la relation de service ?

¹⁴ Cf. Chapitre 3 – Pouvoir et service en relations.

Nous défendons dans ce texte que la légitimité des relations de pouvoir incluant le travailleur de première ligne d'une organisation de service est basée sur une « **Figure symbolique du Client** » qui permet la mesure du travail, lui donne sens et légitimité, et crée des différences permettant l'instauration d'un système de domination symbolique dans l'organisation.

L'articulation prend place entre une « figure » associée à une certaine représentation du client prônée dans l'organisation, les dimensions « symboliques » du client qui structurent l'espace social dans lequel se (re)joue la relation de service, et une visée d'efficacité organisationnelle. Par conséquent, cette interrelation constitue une articulation entre trois découpages organisationnelles : les registres fonctionnel, idéologico-imaginaire et symbolique. Nous reviendrons sur les apports de cette Figure symbolique du Client pour l'analyse de la relation de service en conclusion.

Sur les deux terrains investigués, j'ai interrogé la relation de service dans l'ici et maintenant. Si dans l'interim, cela ne pose pas de problème a priori, l'évolution rapide du service à La Poste nécessitait une certaine prise en compte de ces changements dans les relations de service, ayant une influence sur la légitimation des relations de pouvoir au guichet de poste. Toutefois, il est apparu que cette évolution à La Poste était visible dans l'ici et maintenant au guichet, car les caractéristiques de la bureaucratie, loin de s'être effacées, coexistaient avec les nouvelles politiques managériales plus « stratégiques » (Enriquez, 1997). Fabienne Hanique (2004) évoque trois logiques d'action qui coexistent au guichet, savoir la logique issue du passé bureaucratique, l'éthique de service public et la logique commerciale portée par le management. Ces trois logiques sont mobilisées successivement par le guichetier en fonction de la situation. Ainsi, en observant l'ici et maintenant du guichet, il était possible de saisir à la fois les restes d'un passé bureaucratique et les évolutions managériales souhaitées.

2. Pourquoi une étude de cas ?

Il nous faut tout d'abord comparer l'étude de cas avec les autres types de stratégie de recherche, afin d'en dégager une définition. Ensuite, nous présenterons une brève justification du choix de l'étude de cas comme unique stratégie pour notre recherche, ainsi que ses avantages et inconvénients en sciences de gestion. Enfin, nous aborderons en quoi l'étude de cas est pertinente pour notre démarche.

2.1. L'étude de cas comme stratégie de recherche

Il existe différents stratégies de recherche scientifique¹⁵. La stratégie adéquate doit être déterminée au regard de trois dimensions : le type de question de recherche, le contrôle que le chercheur possède sur le phénomène observé, et la temporalité du phénomène (contemporain ou historique) (Yin, 1985).

L'étude de cas peut être définie comme une « *enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées* » (Yin, 1985; cité par Hamel, 1997, p. 10, nous soulignons). Trois caractéristiques principales de l'étude de cas peuvent être dégagées de cette définition.

Tout d'abord, l'étude de cas porte sur des **événements actuels, directement observables**, alors que l'étude historique s'intéresse plutôt aux événements passés (Yin, 1985). Le chercheur pourra dès lors s'adresser directement aux acteurs pour dégager le sens de leurs pratiques, plutôt que de se baser sur des archives.

Ensuite, une importance particulière est donnée au **contexte** dans lequel se déroule le phénomène, à l'inverse de l'expérimentation qui vise à isoler quelques variables du phénomène pour les étudier *ex vivo*, permettant un certain contrôle sur le déroulement de l'expérience (Hlady Rispal, 2002).

Enfin, le phénomène peut être fort **complexe**, l'analyse portant alors sur des processus ou dynamiques globales. La question de recherche portera plutôt sur le « comment » ou le « pourquoi ». A l'opposé, l'enquête tentera d'analyser quelques variables précises, en répondant à une question de type « qui », « quoi », « combien » (Yin, 1985).

L'étude de cas a été la seule stratégie de recherche de cette étude. En effet, son objectif étant de générer une théorie à partir d'observations et de descriptions, l'étude de cas était tout à fait appropriée (Hlady Rispal, 2002), car cette approche permet à la fois de collecter des données et de les analyser, en partant d'une description précise de la situation réelle.

¹⁵ Les différentes stratégies de recherche sont l'étude de cas, l'expérimentation, l'enquête, l'étude historique et l'analyse d'archives (Yin, 1985).

2.2. Le choix de l'étude de cas

Le choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche procède de deux raisons principales : mon projet de recherche, à orientation clinique, ainsi que la démarche méthodologique adoptée, prônant une forte implication du chercheur dans sa recherche.

D'une part, le projet de recherche justifie le choix de l'étude de cas (Hlady Rispal, 2002, p. 60). Etant donné l'approche interprétativiste adoptée, l'étude de cas a permis de dégager la signification des phénomènes à partir de l'observation de l'objet de recherche dans toute sa complexité réelle. Cette stratégie de recherche privilégie une visée compréhensive, permettant de « *saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence* » (Hlady Rispal, 2002, p. 62). De plus, ma démarche se place dans une perspective clinique, dans laquelle l'accent est mis sur l'influence réciproque entre faits sociaux et faits psychiques. L'étude de cas est pertinente pour analyser des processus complexes, tels que ceux décrits par les analyses psychosociologiques, où les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas toujours claires.

D'autre part, la démarche clinique nécessite une approche basée sur l'étude de cas. D'un point de vue étymologique, « clinique » signifie « pencher, incliner » et par extension « modifier une position initiale » (Adam, 2010). Il s'agit de se pencher sur des cas singuliers, de se déplacer vers chaque singularité afin d'en dégager des caractéristiques touchant l'universel, avec l'idée d'y apporter un changement (Legrand, 1993). Cette démarche porte donc en son sein l'exigence d'une étude de cas singuliers, pris dans leur contexte global.

Les apports d'une méthode par étude de cas dans le domaine de la gestion sont multiples. La place de la gestion dans l'organisation a fortement évolué ces dernières années. La gestion structure désormais l'organisation, en imposant la rationalité comme guide pour l'action, et en exigeant que les problèmes soient résolus rapidement afin d'améliorer la performance de l'organisation toute entière (Mayer, 1993). De plus, on constate une diffusion de la gestion à tous les niveaux de l'entreprise. Chaque travailleur est invité à gérer au mieux son poste de travail, et non plus à exécuter simplement les tâches prescrites. Cette nouvelle façon de gérer l'organisation soulève des problèmes particuliers, propres à chaque entreprise. L'étude de cas se révèle ici utile pour comprendre le phénomène dans sa complexité et répondre aux difficultés singulières de

chaque organisation. Cette stratégie de recherche a donc tout à fait sa place dans le domaine de la gestion.

Sur un plan pratique, l'étude de cas permet de récolter des données riches qui serviront à cerner un problème complexe (Hlady Rispal, 2002). De plus, collecter l'information directement sur le terrain limite les pertes et déformations de la pensée, tout en permettant d'observer les conduites informelles et de prendre conscience des non-dits (Hlady Rispal, 2002, p. 69).

La généralisation statistique n'est ni possible, ni recherchée dans l'étude de cas. Il est vrai que des cas peu nombreux, bien que pouvant être riches en informations, peuvent sembler « *anecdotiques et non dignes de confiance* » (Miller & Crabtree, 1994, p. 345, nous traduisons) pour des chercheurs d'orientation positiviste. Toutefois, l'étude de cas correspond parfaitement à une visée compréhensive des phénomènes, dans laquelle la complexité de la situation doit être saisie dans son ensemble.

D'autres limites de l'approche par étude de cas peuvent être pointées. En effet, les problèmes de représentativité du cas choisi, l'objectivité quant au choix du cas et le caractère descriptif de l'étude de cas ont été mis en avant par certains auteurs (Hamel, 1997, pp. 7-8). On constate que ces difficultés n'en sont que si l'on adopte une position positiviste. A l'inverse, l'approche constructiviste adoptée ici permet de dépasser ces obstacles sans mal. Je ne recherche nullement la représentativité d'un cas qui pourrait par la suite permettre de généraliser les résultats obtenus. L'accent sera plutôt mis sur l'exhaustivité, à travers la recherche de cas exemplatifs par leur singularité, permettant de rencontrer toutes les situations possibles (ou en tout cas une grande partie). Ensuite, l'objectivité n'est pas recherchée car elle est impossible à atteindre, étant donné les postulats épistémologiques et théoriques retenus. En effet, le psychosociologue est impliqué avec sa propre subjectivité dans la recherche qu'il mène avec les individus, il ne peut en être autrement. La seule objectivité possible est celle du « *discours tenu* » (Arnaud, 2002, p. 39), grâce au travail réflexif qui permet de conscientiser, au moins partiellement, le chercheur à l'influence de son implication sur son objet de recherche.

Enfin, il est vrai que le chercheur risque d'être pris dans ses propres « *préconceptions de la réalité* » (Hlady Rispal, 2002, p. 112), ce qui l'entraînerait à rechercher dans les faits ce qu'il pense être la réalité à priori et donc à biaiser ses perceptions. De plus, le chercheur peut toujours commettre des erreurs d'interprétation. Deux solutions peuvent être

envisagées, sans être mutuellement exclusives. D'une part, la démarche psychosociologique encourage une certaine forme de restitution aux acteurs, ce qui permet de limiter les erreurs dans l'interprétation des faits. C'est pourquoi j'ai mis en place tout au long de la recherche divers moments de restitution avec les acteurs, véritables temps de coconstruction du savoir. D'autre part, la triangulation des données offre la possibilité de croiser les perceptions de la réalité à travers l'utilisation de diverses méthodes (observation, entretiens, analyse de documents, etc.) (Stake, 1994). « *Les méthodes sont choisies dans le but de placer l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief* » (Hamel, 1997, p. 104). Ainsi, coupler observations, entretiens et recueil de documents dans cette étude offre la possibilité de confronter plusieurs points de vue sur le même phénomène. Par exemple, il était courant de comparer mes observations d'une situation avec un client avec le discours produit par le guichetier en entretien lorsqu'il était interrogé sur cet événement. Parfois, un retour vers des documents plus « officiels » (règlement, livre de formation, informations présentes sur intranet, etc.) permettait de définir le cadre formel de l'action observée et discutée.

Cette rapide mise en perspective des avantages et limites de l'étude de cas n'est bien entendu pas exhaustive, mais elle permet de mieux comprendre en quoi cette méthode est utile à une démarche psychosociologique en gestion.

2.3. Apports de l'étude de cas pour une démarche clinique

Démarche clinique et étude de cas sont profondément liées. Le chercheur reconnaît et accepte ici l'influence réciproque se jouant entre lui et le terrain. Plus que cela, il l'étudie comme matériau à part entière de sa recherche. Dans l'étude de cas, « *l'interaction est utilisée pour parvenir à expliquer une réalité coconstruite par les acteurs terrain et académiques* » (Hlady Rispal, 2002, p. 72). On voit donc bien que l'étude de cas à la fois rencontre les exigences de coconstruction de sens provenant de la démarche clinique et permet la prise en compte de l'influence réciproque entre chercheur et objet/sujet de recherche.

De plus, la recherche clinique doit être liée à la pratique, à l'action sur le terrain, à la promotion du changement social (Enriquez, 1997). L'étude de cas permet d'étudier un phénomène dans son contexte réel, sur le terrain. Le terme « étude de cas » allie déjà

d'une certaine façon cette exigence de lien entre recherche (« étude ») et pratique (« cas », à prendre au sens de terrain).

L'étude de cas semble de ce fait être la méthode par excellence pour une démarche psychosociologique, d'orientation constructiviste. Cette stratégie de recherche permet à la fois de considérer l'implication du chercheur dans des cas concrets et singuliers, et d'allier recherche théorique et pratique sur le terrain.

3. Le choix des terrains

Cette recherche s'appuie sur deux études de cas : les guichetiers de La Poste et les consultants en intérim. Si les guichetiers ont fait l'objet de nombreuses études, notamment en sociologie clinique¹⁶, les consultants en intérim constituent un groupe professionnel peu étudié à ce jour en tant qu'acteur particulier de la relation de service. La plupart des recherches portent sur les travailleurs intérimaires¹⁷, quelques-unes sur les agences d'intérim en tant qu'intermédiaires du marché du travail¹⁸, mais très peu existent sur le consultant en intérim dans sa spécificité. C'est pourquoi il me semblait important de mettre en avant les tensions et contradictions vécues aujourd'hui par le consultant en intérim, un acteur « invisible » de ce secteur en plein essor.

De plus, les guichetiers et les consultants en intérim constituent deux métiers de service que l'on pourrait distinguer hâtivement comme faisant partie du secteur public ou privé. Or, cette différence n'a plus de raison d'être, ni légalement (La Poste est devenue une entreprise privée de droit public) ni au niveau managérial (les politiques de management de La Poste sont de plus en plus proactives, s'inspirant du « privé »). Dans un premier temps, nous pouvons envisager quelques caractéristiques objectives permettant de différencier ces deux cas. Nous reviendrons ensuite sur la pertinence de tels critères dans notre démarche.

¹⁶ Citons principalement Hanique F., (2004), *Le sens du travail : chronique de la modernisation au guichet*, Ramonville Saint-Agne, Erès.

¹⁷ On peut citer à titre d'exemple Glaymann D., (2005), *La vie en intérim*, Paris, Fayard; Caire G., (1993), *Le travail intérimaire*, Paris, PUF; Faure-Guichard C., (1999), "Les salariés intérimaires, Trajectoires et identités", in *Travail et Emploi*, 78(1), pp.1-20.

¹⁸ Il s'agit notamment de Turquet P., (1997), "L'entreprise de travail temporaire : un intermédiaire local sur le marché du travail. Enquête auprès des "agences d'intérim" du bassin de Rennes", in C. Bessy & F. Eymard-Duvernay (éds.), *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF, pp. 143-182.

3.1. Critères objectifs de comparaison des terrains

3.1.1. Le type de client

Le consultant en intérim est un travailleur pris dans une relation de service triangulaire (Glaymann, 2005), il est au service à la fois des entreprises utilisatrices et des intérimaires. Pourtant, un intérimaire est un client rentable uniquement lorsqu'il est mis au travail chez l'entreprise utilisatrice. L'intérimaire ne paie pas les services que le consultant lui rend, alors que l'entreprise utilisatrice rémunère les services offerts par le consultant. De plus, en intérim, la relation d'emploi est dissociée de la relation de travail (Glaymann, 2005). Un intérimaire est employé par une agence d'intérim, et met sa force de travail au service d'une entreprise utilisatrice. Enfin, l'agence d'intérim offre différents types de services à ses entreprises clientes. Le consultant s'occupe du recrutement et de la sélection des intérimaires, ainsi que de la gestion des ressources humaines de l'entreprise utilisatrice¹⁹. Ces particularités engendrent des tensions particulières pour le consultant en intérim, qui est pris dans une double relation de service. Le pouvoir étant relationnel, on peut envisager que les relations de pouvoir ici seront très complexes.

A l'inverse, le guichetier est en relation avec un client « standardisé ». Toutes les transactions sortant du cadre habituel sont orientées vers le chef du bureau, dans un endroit à part des guichets. Chaque opération est minutée, et celles qui ne nécessitent pas la participation active d'un guichetier sont de plus en plus souvent attribuées à des machines (imprimante d'extraits, distributeur de timbres ou d'argent, etc.). Il s'en suit que le guichetier n'a que des contacts restreints avec son client, aussi bien en terme de temps que de type d'échange. La relation avec le management et l'organisation prend le pas sur celle s'établissant avec le client, et sert en quelque sorte de médiation à la relation de service. Les relations de pouvoir sont donc fortement influencées par la présence du management et de l'organisation, qui module la relation pouvant s'établir avec le client.

3.1.2. L'environnement

Il ne s'agit pas ici de se rapprocher du courant de l'analyse contingente (Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1983), qui établit un lien direct entre fonctionnement organisationnel et environnement. Toutefois, étudier la relation de service implique de se poser la question des limites organisationnelles. La tertiarisation de l'économie engendre

¹⁹ Outre la gestion de main d'œuvre (recrutement, sélection, rémunérations et suivi de missions), le consultant anticipe les besoins des entreprises en prévoyant des formations pour les intérimaires, et s'occupe de la pré-embauche (utilisation de l'intérim comme période d'essai avant le CDI).

une dissolution des frontières entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, la forme la plus visible étant l'entreprise réseau (Boltanski & Chiapello, 1999). C'est pourquoi il nous semble essentiel de pointer les divergences de contexte auxquelles sont confrontés les acteurs des deux terrains envisagés.

Le secteur de l'intérim est fortement concurrentiel. De nombreuses agences se partagent le marché, et leur nombre va croissant. Depuis une dizaine d'années, on constate un bourgeonnement des agences d'intérim en Europe. En Belgique, par exemple, le taux de croissance de l'intérim (en nombre d'heures prestées par an) est passé de 5.2% en 1999 à 11.6% en 2004 et 8.2% en 2007²⁰. La crise économique actuelle a marqué la première décroissance du secteur depuis 2002²¹ (-3,4% en 2002 et en 2008). Si le secteur de l'intérim semble fortement touché par cette crise, cela s'explique de deux manières. D'une part, le secteur de l'industrie, en fort ralentissement ces derniers mois, correspond au secteur employant le plus d'intérimaires en Belgique francophone (Germain, 1999). D'autre part, le travail intérimaire est très sensible à la conjoncture économique, et sert d'amortisseur en cas de ralentissement de la croissance économique (Caire, 1993; Michon & Ramaux, 1992). Les consultants en intérim doivent donc jongler avec un environnement instable, dans lequel le client se trouve face à une vaste gamme d'entreprises et de « produits »²² différents, parmi lesquels il va devoir faire un choix. Il pourra donc « faire jouer la concurrence » afin de trouver l'offre la plus adaptée à ses besoins. Parfois, une même entreprise utilisera les services de plusieurs agences d'intérim, pour le même service ou pour des tâches différentes. De même, il n'est pas rare qu'un intérimaire soit inscrit dans plusieurs agences d'intérim et effectuent des missions temporaires pour l'une puis pour l'autre.

A l'inverse, La Poste est peu soumise à la concurrence, même si cet état de fait tend à changer. La libéralisation complète du marché postal, prévue pour 2011, ouvrira la voie à une concurrence accrue. En prévision, plusieurs plans stratégiques sont mis en place depuis plusieurs années. Toutefois, La Poste reste le principal fournisseur en matière de produits postaux. Les services bancassurance et fiscalité sont, quant à eux, plus soumis à la concurrence ; ce qui a une influence sur le travail du guichetier. En quelques années, le

²⁰ Site de Federgon, <http://www.federgon.be>, consulté le 28 février 2012.

²¹ Idem

²² Par « produit », nous entendons les différents services offerts à l'heure actuelle par les agences d'intérim : travail intérimaire, recrutement et sélection, secrétariat social, chasseurs de tête pour les profils élevés, outplacement, agences d'intérim implantées au cœur même de l'entreprise, titres-services, etc.

guichetier est passé d'une relation de proximité sur le long terme avec ses « usagers », à une relation de vente court terme, avec des « clients » pour la plupart anonymes.

Ainsi, l'environnement de l'entreprise a une influence sur le type de relation de service, et donc de relation de pouvoir, qui se développe et s'entretient entre le travailleur, le management et le client.

3.1.3. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle, c'est-à-dire les relations hiérarchiques représentées notamment par l'organigramme, joue un rôle dans le type de relation de pouvoir qui va pouvoir s'établir entre les différents acteurs.

Les agences d'intérim adoptent le plus souvent une **structure simple**, dans laquelle le nombre de niveaux hiérarchiques est limité. Ainsi, seuls trois ou quatre niveaux séparent un consultant du CEO d'une entreprise de travail intérimaire. Ce type de structure facilite la communication, mais limite les possibilités d'ascension verticale, qui sera bien souvent remplacée par une valorisation des promotions horizontales (voire obliques).

La Poste a adopté une **structure pyramidale fortement hiérarchisée**, issue de son héritage de service public. Le nombre de niveaux hiérarchiques entre le guichetier et le CEO est impressionnant, et il n'est pas rare que le travailleur de la base ne sache plus à qui s'adresser, chaque chef ne disposant que d'un minimum d'autonomie découlant des exigences du niveau hiérarchique supérieur.

3.2. Comparaison de cas dans une démarche clinique

La justification des choix de cas proposée ci-dessus est étayée sur base de critères objectifs, permettant un type de comparaison deux à deux de différents points. Toutefois, cette démarche semble en contrepied d'une approche clinique. En effet, la singularité du cas est essentielle dans une démarche clinique (Legrand, 1993), au plus près de l'expérience subjective des acteurs. On peut se demander si une étude d'inspiration clinique exclut de facto une stricte comparaison entre les cas choisis.

Dans ce débat entre comparaison pouvant mener à une possible généralisation des résultats, et respect de la singularité de chaque cas, nous proposons de considérer ces deux terrains comme autant d'opportunités de développer des outils d'analyse améliorant la compréhension de ce qui se joue dans la relation de service. Il s'agit d'une forme de

complémentarité qui exclut les tableaux comparatifs pour préserver la singularité des terrains rencontrés.

Dans ce cadre, la méthodologie employée, tout en restant la plus semblable possible pour les deux cas (notamment en termes de niveau d'analyse), a été adaptée afin de coller au plus près de la réalité du terrain et de ses possibilités. De la même manière que l'observation était essentielle à La Poste afin de créer un climat de confiance, libérateur d'une parole trop peu souvent sollicitée sur le lieu de travail, cette technique de recueil n'était pas primordiale pour les consultants en intérim, et ce pour plusieurs raisons.

Ainsi, alors que La Poste constituait une gigantesque entreprise quasi monopolistique au moment de l'enquête, le secteur de l'intérim apparaît éclaté aussi bien en termes de domaines d'activités (généraliste ou spécialiste d'un type de fonction ou d'un secteur d'activités) que de taille d'agence (de la PME familiale à la multinationale) ou de tâches confiées aux consultants dans leurs relations aux clients (strictement administratif, ou avec un aspect commercial plus ou moins étendu).

Alors que sur le premier terrain, une étude de trois bureaux de poste (donc dans la même entreprise) avait permis de découvrir le quotidien du guichetier, l'intérim exige plus de diversité en termes du nombre d'entreprises rencontrées. Il devient de ce fait difficile de mettre un dispositif d'observation sur pied, qui permettrait de rencontrer cette diversité. De plus, le contexte économique difficile depuis fin 2008 a durci la concurrence existante entre les firmes, et a rendu le climat « électrique » au sein du personnel des agences d'intérim. Nous n'avons pu trouver aucune entreprise disposée à nous ouvrir ses portes pour une observation de la pratique quotidienne. De ce fait, la seule observation dont nous avons pu nous prémunir fût celle réalisée en tant que consultant en intérim, pendant un an, avant le début de cette recherche. Si elle ne peut être placée sur le même pied que celle réalisée en tant que chercheur à La Poste, pour des raisons évidentes de places occupées et de regards différemment posés sur une même réalité de travail, cette expérience reste néanmoins une connaissance par le corps de ce que représente le métier de consultant en intérim. Cette connaissance préalable a été approfondie par des entretiens longitudinaux avec des consultants en intérim de différentes agences. Cet équilibre entre observation et entretien est inversé par rapport à ce qui a été réalisé à La Poste, mais la mise en parole de la pratique a posé moins de problèmes avec les

consultants déjà habitués à parler de leur travail, notamment à cause de l'aspect commercial de leur fonction.

Cette adaptation de la méthodologie aux terrains et à leurs contraintes spécifiques nous permet de respecter la singularité de chaque cas. Ainsi, ces deux terrains me permettent d'observer deux réalités distinctes de relation de service, et de mettre en lien ces différences avec la manière dont les travailleurs éprouvent les relations de pouvoir avec leurs clients et le management. C'est pourquoi, après une première partie présentant chacun des terrains de manière approfondie, la deuxième partie de cette thèse présentera les différents aspects du lien entre relation de pouvoir et relation de service, en tentant de mettre en lumière les aspects communs de ces deux terrains. En effet, nous avons pu constater plus de similarités que de différences entre ces deux terrains, quand on en revient à la relation de service.

4. Les conditions institutionnelles de l'enquête de terrain à La Poste

4.1. Description de l'enquête

Cette recherche empirique s'est déroulée à La Poste entre 2008 et 2009. Nous avons couplé l'observation non-participante de guichetiers dans trois bureaux de poste à des entretiens longitudinaux à la fois des travailleurs observés et de différents acteurs les entourant (chefs d'équipe, management supérieur, clients, services annexes).

Les bureaux de poste ont été choisis par le management de La Poste lui-même pour leur diversité, aussi bien en termes de taille (grand, moyen et petit bureaux) que de situation géographique (urbain ou rural), caractéristiques influençant le type de clients et la manière de travailler dans le bureau. Il s'agissait d'observer les implications potentielles d'une relation de service particulière entre le guichetier et son client pour les phénomènes de pouvoir dans l'organisation.

Nous avons suivi six guichetiers²³ dans leur travail quotidien, chacun pendant plusieurs mois (à raison d'un jour par semaine de présence dans le bureau). Dans le grand bureau, les guichetiers observés étaient volontaires (quatre personnes sur une équipe de huit personnes présentes régulièrement). Dans les bureaux petit et moyen, les participants ont été choisis respectivement par leur chef direct (guichetier 6) et par un manager plus

²³ Pour les caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées, cf. annexe.

éloigné de la ligne hiérarchique (guichetier 5). Cela a influencé le type de relation chercheur – sujet qui a pu être développé, notamment au niveau de la confiance.

Une grille d'analyse large a été établie au début de la présence dans les bureaux. Cette grille reprenait les différentes informations à recueillir et constituait en ce sens une « check-list d'observation » non-exhaustive. Les moments d'observation nous ont permis de constituer une grille d'observation du travail au guichet, et d'en inférer les étapes d'une interaction commerciale. Cette grille d'observation apportait un réel bénéfice en termes de temps. En effet, chaque interaction faisait l'objet d'un très rapide « encodage » dans cette grille, notre attention étant ensuite dirigée sur ce qui s'échangeait en termes d'affects, et sur la relation qui pouvait se construire sous nos yeux, et non plus sur les détails « techniques » (quel type de transaction ? comment l'interaction a-t-elle débuté ? quelle place le client prend-il sur le comptoir ?). À partir de la grille, chaque interaction était recopiée le plus fidèlement possible. Au fur et à mesure de l'enquête sur le terrain, seules les interactions semblant problématiques, ou différentes, étaient pointées. Les discussions informelles qui ont pu avoir lieu soit entre les guichetiers, soit entre les guichetiers et le chercheur, ont été recopiées directement et le plus fidèlement possible.

Après un temps d'observation pouvant varier entre un et plusieurs jours de travail, chaque guichetier a été rencontré en entretien individuel. Le premier entretien a été l'occasion de faire le point sur ce qui avait été observé, de revenir sur des situations particulières d'observation et de vérifier que la personne n'avait pas de questions quant à notre présence dans le bureau. L'évocation de situations précises n'a pas donné l'effet escompté. En effet, nous espérions pouvoir aller en profondeur dans chaque situation qui nous avait paru problématique de notre place d'observation extérieure. Or, l'entretien se déroulait parfois plusieurs jours, voire plus d'une semaine après les faits. La personne avait donc du mal à se rappeler son ressenti. C'est pourquoi nous avons décidé de poser des questions sur chaque situation jugée intéressante (au regard du problème inédit posé, du type de relation s'étant développé entre le guichetier et le client, etc.) directement au moment des faits, lors de discussions informelles. Le deuxième entretien a de ce fait permis de revenir sur ce qui avait été dit, à travers une relecture de la retranscription intégrale du premier entretien, et plus d'analyse des « cas vécus ». Il s'agissait d'approfondir certains points particuliers. Il a également été proposé aux guichetiers de réaliser une ligne du temps de leur parcours professionnel, ou de réaliser un dessin du guichet avant/après privatisation.

À côté de la rencontre avec les guichetiers, nous avons cherché à définir le cadre organisationnel dans lequel se joue la relation de service. À cette fin, De nombreux documents de communication en interne (intranet principalement) et en externe (site internet de La Poste, articles de presse, interviews radiophoniques, prospectus, etc.) ont été rassemblés et classés selon les mêmes thèmes que les observations et les entretiens.

Nous avons participé à plusieurs réunions à différents niveaux de l'entreprise, à savoir les réunions d'équipe se déroulant dans les bureaux de poste (guichetiers, chef de bureau et parfois invité externe au bureau) et les réunions de cluster (cluster manager et chefs de bureau).

Outre les guichetiers, plusieurs personnes-satellite du guichet ont été interrogées, notamment les chefs des différents bureaux participants, les cluster managers et le manager de région qui ont été rencontrés à plusieurs reprises.

4.2.La négociation de l'entrée : la voie hiérarchique

Dès le départ, l'accès sur le terrain a amené la question du niveau à choisir pour y entrer. Désirant réaliser des observations dans les bureaux de poste, auprès des guichetiers, il était nécessaire d'en informer le management et d'obtenir son accord. De plus, la particularité du travail observé, étant entendu que La Poste reste au moment de l'étude profondément monopolistique dans les faits, rendait difficile l'anonymisation de l'entreprise. Il nous fallait donc obtenir l'autorisation de publier le nom de La Poste.

Le premier contact a toutefois été réalisé lors d'un banal échange avec un guichetier dans un bureau de poste de quartier, alors que j'étais venue y retirer un colis. Ce guichetier m'a recontacté quelques jours plus tard, avec une autorisation assez sommaire : « *Voilà, j'ai reçu l'autorisation, on vous attend! Vous pouvez commencer lundi!* ». Passé le premier choc, je lui ai expliqué que je ne pouvais pas venir sans avoir défini au préalable quelle était la demande de leur côté, et ce que je pouvais faire ou ne pas faire. Il m'a effectivement signalé que la direction demandait « *que vous lui montriez ce que vous avez fait* ». Ce fût le point de départ de négociations qui durèrent près de six mois, avec des retours fréquents du haut vers le bas de la hiérarchie et inversement. L'obtention d'une (réelle) autorisation de présence, écrite, et d'une possible publication future du nom de La Poste ne fût possible qu'après avoir défini ensemble (le manager de région et moi-même) plusieurs conditions : la participation sur base uniquement volontaire, la confidentialité et l'anonymat des participants, et le respect du travail des guichetiers (ma présence ne

devant troubler en rien leur travail quotidien). De plus, le management a souhaité recevoir un rapport permettant d'apporter un « œil neuf » sur la pratique au guichet. Préalablement au démarrage de la recherche sur le terrain, ces différentes conditions (ainsi que l'étude dans son ensemble) ont été présentées lors de réunions opérationnelles avec l'équipe de guichetiers de chaque bureau, de manière plus ou moins longue et étendue selon les cas. Cette réunion a également été l'occasion de déterminer quelles personnes, parmi les guichetiers présents, étaient désireuses de participer à l'étude.

Lorsque ma présence fût acceptée, trois bureaux ont été sélectionnés par le management pour leurs caractéristiques en termes de taille (grand, moyen et petit bureau), de situation géographique (urbain et rural) et de représentativité (« ni trop bon, ni trop mauvais » selon les termes du manager).

4.3. Production et destination des écrits

Ma présence dans les bureaux de poste a donc été conditionnée à la remise d'un rapport au management, dont j'analyse les effets ci-dessous. La deuxième demande du management de La Poste, que j'ai qualifié de « droit de censure », a nécessité une négociation sur ce qu'il était possible d'accorder comme droit de regard sans perdre la dimension extérieure essentielle à la réalisation d'un travail scientifique.

4.3.1. Le droit de publier : lecture, critique et censure

À côté de l'autorisation d'une présence dans les bureaux de poste, il était essentiel d'obtenir le droit de publier sans censure potentielle de La Poste a posteriori. Nous avons choisi de différencier les types de commentaires en fonction de l'implication personnelle de chaque groupe d'acteurs participants. Ainsi, un droit de lecture et de critique, permettant d'apporter des commentaires et remarques (sans obligation d'être intégrés au texte), a été octroyé au management. Un droit de censure a été accordé aux guichetiers uniquement, et seulement pour le rapport remis à la direction.

Plusieurs textes et communications lors de colloques scientifiques ont été transmis au management. Le retour reçu n'a jamais été franchement positif, refusant de voir l'expression des guichetiers dans l'analyse proposée, allant même jusqu'à réfuter des extraits d'interview comme ne décrivant pas la réalité. L'hypothèse que l'on peut tirer de ce refus du management de prendre en compte les analyses proposées est qu'il existe encore un grand décalage entre la manière dont les guichetiers vivent leur situation de travail et se représentent les relations qu'ils entretiennent avec le management, et la

représentation qu’a ce management de la pratique au guichet et du vécu subjectif des travailleurs de première ligne. Il semble effectivement que la description faite du travail au guichet, basée sur des extraits d’entretien avec des guichetiers et sur des observations réalisées dans les bureaux, ne corresponde pas à l’image que le management en a. Un autre indice de cette discordance est le refus catégorique qu’a reçu le rapport produit à l’issue de cette recherche.

4.3.2. Le rapport de recherche : un espace de parole ?

Le rapport de recherche remis au management à la fin de notre présence sur le terrain a été pensé dès le départ comme un espace de parole ouvert pour les guichetiers. Puisqu’il nous fallait écrire quelque chose, autant que ce qui s’y trouve provienne directement des guichetiers. Bien entendu, nous avons rédigé le rapport, mais il a été remis à chaque guichetier présent lors de nos observations (et donc même à ceux qui n’ont pas directement participé à l’étude) et il a fait l’objet d’une présentation dans chaque équipe. Ces présentations ont été l’occasion de discuter des résultats présentés, d’adapter certains passages et de vérifier que ce rapport traduisait le vécu et le ressenti des guichetiers. De plus, cela a constitué des moments importants de restitution et de validation de nos hypothèses de travail avec les acteurs de terrain. En ce sens, ce rapport a été conçu comme un véritable « espace de parole » pour les guichetiers, et a été vécu comme tel.

Dans un deuxième temps, le rapport a fait l’objet d’une discussion approfondie avec les managers ayant participé à l’étude, ce qui nous a permis de comparer les points de vue et de pointer les registres différents dans lesquels évoluent les guichetiers et le management. En effet, la première réaction du management à la réception du rapport fût réellement négative. Ceux-ci ont nié la réalité exprimée par les guichetiers à travers le rapport²⁴. Pour eux, ces quelques pages ne saisissaient pas la complexité de la situation, et allaient à l’encontre de ce que les études statistiques menées au sein de La Poste montraient. Si la première remarque est fondée (nous y reviendrons juste après), le fait que l’expression du vécu subjectif des guichetiers ne colle pas à la réalité statistique présentée par les études de satisfaction et les différents instruments de mesure nous semble être un aspect plutôt positif de ce rapport. En effet, si cette étude à visée clinique a pu dégager autre chose que

²⁴ Ce refus d’entendre la parole des guichetiers a notamment pris la forme d’une confusion entre ce qui était rendu de la parole des guichetiers dans le rapport remis au management, et ce que je pouvais en inférer. Ainsi, des citations du discours des guichetiers (mises en évidence selon les règles bibliographiques courantes) ont été pointées par le management comme n’étant pas « vraies » ou ne reflétant pas le quotidien de travail. Dans le discours du management, la parole du guichetier devenait alors une mauvaise interprétation de ma part.

ce que les outils de mesure pointent régulièrement, si elle a permis l'émergence d'une autre réalité de travail, qui a de surcroît été validée par les participants eux-mêmes, alors peut-être avons-nous pu atteindre d'une certaine manière le « décalage du regard » que prône la sociologie clinique. Une explication de ce décalage se trouve peut-être dans la manière dont les questionnaires de satisfaction du personnel sont perçus par les guichetiers. D'après ce que les participants nous ont dit, le personnel a parfois l'impression que l'anonymat ne peut leur être garanti, ou tout simplement qu'une réponse favorable est attendue, et choisit (consciemment ou non) de remplir le questionnaire en suivant les supposées attentes du management.

Il est pourtant vrai que ce rapport n'a pas été une réelle réussite pour la dimension de changement qu'il aurait pu apporter. Ce refus d'entendre ce que les guichetiers avaient à dire provient sans doute d'un problème de positionnement du rapport. Comme nous l'avons déjà souligné, il avait été pensé comme un « espace de parole » des guichetiers vers leur management. Toutefois, les managers attendaient plutôt une description objective ou à tout le moins extérieure de leur organisation. Le rapport proposé ne pouvait donc rencontrer leurs attentes, de par son caractère volontairement partial, ne présentant que le point de vue des guichetiers. L'absence d'une prise en compte d'une réalité multiple et complexe provient de ce que j'ai cherché à dire ce que les guichetiers vivaient au quotidien avec leurs propres mots, alors que les managers attendaient de voir comment leur organisation fonctionnait dans son ensemble, couplant le regard du travailleur de première ligne à celui du manager. Ainsi, ma proposition ne pouvait rencontrer leurs attentes.

Différentes stratégies auraient pu être mises en place pour éviter ce refus catégorique du rapport. Il ne s'agit évidemment que de suppositions dans l'après-coup, dont on ne peut que présumer les effets. D'abord, le rapport aurait pu comprendre une section plus détaillée reprenant de manière « objective » l'ensemble des outils existants, leurs descriptions et leurs objectifs. Cela aurait permis de démontrer une connaissance de l'existant avant d'en poser la critique venant du terrain. Ensuite, une partie aurait pu être consacrée aux managers et à leur ressenti vis-à-vis des pratiques managériales. De cette manière, le rapport aurait couplé deux manières de regarder le travail au guichet. Cette proposition aurait nécessité un travail spécifique supplémentaire avec les managers participants, de relecture et de validation de la partie du rapport les concernant. Enfin, ce

rapport aurait pu à tout le moins être présenté oralement aux managers, permettant une discussion approfondie des résultats.

Après réflexion sur la réaction du management, il semblerait que leur refus de ce qui (leur) était dit est lié au fait d'avoir eu l'impression d'être dépossédé de leur parole. En effet, ce rapport ne présentait qu'une version de la vie organisationnelle, celle des guichetiers, sans prendre en compte les difficultés inhérentes au métier de manager intermédiaire. Il aurait sans doute été plus facile pour ces managers d'entendre les critiques s'ils avaient eu l'impression de participer également à l'établissement du diagnostic organisationnel.

4.4. Le pouvoir du chercheur

Une réflexion collective lors d'un atelier de recherche clinique m'a permis de mettre en lumière l'importance accordée au **pouvoir du chercheur** dans cette enquête, notamment dans les relations avec le management. Il était impératif pour moi de consolider mon entrée sur le terrain, par des écrits stipulant qu'aucune règle de confidentialité ne pourrait être imposée a posteriori. De plus, il fallait acter l'impossibilité d'un droit de censure pour le management de La Poste. Ce pouvoir que je désirais acquérir vis-à-vis du management ne m'était pas destiné, il s'agissait dans un deuxième temps de le transmettre aux guichetiers, vu comme le pôle dominé de la relation hiérarchique, notamment à travers le dispositif du rapport final. On peut se demander notamment pourquoi j'ai toujours cherché à favoriser les travailleurs de la base, notamment dans la construction du rapport où aucun moment de coconstruction n'a été prévu avec le management. Il s'agissait d'ouvrir un espace pour les guichetiers, et non pas pour le management. Cette volonté de redonner un certain pouvoir aux guichetiers à travers moi découle d'un idéal démocratique ancré dans ma méthodologie de travail. La recherche de type clinique ne peut atteindre les exigences de changement d'une intervention clinique classique. Toutefois, ma volonté est de tenter d'engager ce changement, à tout le moins en amenant une réflexion par la parole auprès de travailleurs n'ayant que peu l'occasion de s'exprimer sur le terrain. Ces enjeux sous-jacents à la recherche se sont retrouvés de manière forte dans la production du rapport remis au management. Comme nous l'avons expliqué, ce rapport a été construit avec l'objectif d'une possible modification des rapports de pouvoir en place via l'élaboration d'un dispositif de communication ascendante, permettant aux guichetiers de « dire » leur vécu quotidien à leurs managers.

À aucun moment une place n'a été laissée pour l'expérience subjective des managers eux-mêmes, ce qui a amené au final les réactions de rejet vis-à-vis du rapport produit.

Ainsi, en cherchant à libérer les travailleurs de la base d'une possible « domination », j'en ai oublié que les relations de pouvoir sont dynamiques, et que les places dans ces relations ne sont pas figées. Certes, le management dispose a priori d'une place privilégiée dans ces relations, souvent associée au pôle dominant du pouvoir. Mais il s'agit de ne pas confondre « pouvoir » et « autorité »²⁵. Si ces managers disposent d'une place particulière dans l'organisation, il s'agit d'une place d'autorité que leur confère leur rôle de chef. Le pouvoir qu'ils possèdent est ainsi légitimé par la structure organisationnelle dans laquelle guichetiers et managers évoluent. Mais les guichetiers peuvent retrouver une place dominante dans les relations de pouvoir qui se jouent dans la relation de service, à travers la présence d'un client que le manager ne peut contrôler. C'est ce dynamisme des positions réciproques dans les relations de pouvoir que j'ai bien manqué d'oublier. Cet événement de refus du rapport par le management, et de l'absence de conséquences positives pour le quotidien du guichet, si lourd fût-il à porter, l'a mis en lumière d'une manière inattendue, mais ô combien liée avec la capacité d'étonnement propre au chercheur clinicien.

5. Les conditions de l'enquête de terrain dans le secteur de l'intérim

5.1. Une difficile entrée en matière

Ma présence sur ce terrain s'est déroulée en deux temps : après un premier groupe de discussion exploratoire mené en octobre 2008, la phase de réelle rencontre avec le terrain n'a pu débuter que deux ans plus tard. Il existe deux explications à ce délai. D'une part, l'acceptation rapide de La Poste vis-à-vis de cette recherche a nécessité une repriorisation des deux terrains. En effet, le temps disponible pour cette recherche ne me permettait d'investiguer qu'un terrain à la fois. Avoir obtenu une autorisation de présence dans les bureaux de poste m'a donc poussé à délaisser l'intérim pour un temps. Mais la deuxième raison est plus intéressante pour notre propos, car elle donne un indice du climat de travail dans lequel évoluent les consultants en intérim. Ainsi, le groupe de discussion a pris place quelques semaines avant le début de la crise financière de 2008, crise qui a engendré un crash du secteur de l'intérim, celui-ci étant fortement sensible à la conjoncture (Michon & Ramaux, 1992, p. 42). Ainsi, les différents cadres supérieurs

²⁵ Cf. Chapitre 3 – Pouvoir et services en relations.

contactés ont soudainement affirmé « *manquer de temps* » pour recevoir un chercheur, voire « *avoir d'autres priorités* » que d'encadrer une recherche dans ces temps de crise qui commençait à s'étendre au socio-économique et par là au travail. Mais on peut voir dans ce refus une certaine peur du management de ce que les consultants en intérim pourraient bien dire de leur travail quotidien. La concurrence féroce, autre motif de refus souvent évoqué, ne peut expliquer à elle seule cette crainte de ce qui pourrait bien sortir d'entretiens avec des travailleurs de première ligne. Notre intuition ici est que ce sont les conditions de travail de ces consultants qui ne devaient ni être observées ni évoquées lors d'entretiens. Si le temps venait effectivement à manquer aux consultants en intérim, c'est surtout parce que de nombreux travailleurs ayant été licenciés ou mis en congé²⁶, la charge de travail de ceux qui restaient en agence était doublée. De plus, les entreprises clientes faisant moins appel à l'intérim puisqu'elles-mêmes en difficulté financière, le volet commercial du travail du consultant en intérim a pris de l'ampleur afin de gagner d'un côté ce que l'agence perdait de l'autre. Certaines entreprises d'intérim ont saisi l'opportunité de cette baisse d'activité dans le secteur pour implémenter un nouveau système informatique à l'essai, ou tenter une nouvelle organisation de travail. Tous ces changements, couplés à la pression commerciale accrue et à la baisse des effectifs, ont créé des conditions de travail difficiles pour les consultants en intérim. Et c'est ce que les cadres supérieurs ne voulaient pas que notre recherche puisse mettre en évidence. D'une certaine manière, il s'agissait de faire perdurer le silence qui semble entourer depuis toujours le métier de consultant en intérim. En effet, aucune étude scientifique à notre connaissance ne porte sur ces travailleurs ni sur leur vécu subjectif au travail. Cela dénote un manque de considération pour ces travailleurs de première ligne, pris entre des exigences managériales et des demandes de clients, qu'ils soient clients ou intérimaires.

Ces différents refus ont donc nécessité de repenser la méthodologie de recherche, afin de la faire coller aux possibilités du terrain tout en permettant d'établir des rapprochements avec ce qui avait été rassemblé à La Poste. Les contacts ont été pris avec certaines connaissances travaillant ou ayant travaillé dans le secteur de l'intérim. Un appel a également été lancé par mail, permettant de toucher des personnes de régions et d'entreprises différentes. Certaines personnes se sont montrées volontaires pour

²⁶ Certaines entreprises d'intérim ont offert aux travailleurs qui le souhaitaient un crédit-temps avec un complément de salaire pouvant aller jusqu'à un an, afin d'éviter le licenciement sec de leur personnel.

l'entièreté du processus (soit trois entretiens avec production de supports entre chacun), alors que d'autres n'étaient disponibles que pour un seul entretien.

Au total, neuf personnes²⁷ ont participé aux trois entretiens longitudinaux, étalés sur six mois entre novembre 2010 et novembre 2011. Ces personnes ont travaillé dans sept entreprises d'intérim différentes, permettant d'explorer à la fois les « mastodontes » de l'intérim et les PME familiales. Trois participants travaillaient encore dans le secteur de l'intérim au moment des entretiens, les autres ayant quitté le secteur ou ayant été licenciés.

À côté de ces rencontres sur le long terme, sept entretiens thématiques plus « classiques » ont été réalisés. Parmi ces personnes, trois étaient consultants en intérim avec un parcours atypique (une personne avec une expérience de plus de vingt ans dans l'intérim, une personne ayant connu La Poste et l'intérim, et la dernière ayant fait le choix de retravailler dans le secteur après plus de vingt ans d'arrêt de travail), deux personnes étaient des clientes de l'intérim et deux occupaient ou avaient occupé des postes de manager dans une ou plusieurs entreprises d'intérim.

5.2.Des supports pour les entretiens

L'observation directe du travail des consultants en intérim étant rendue impossible par cette non-disponibilité du secteur pour notre recherche, il nous a fallu construire un dispositif qui permettait à la fois une rencontre dans la durée avec les participants, gage de confiance et de profondeur des entretiens, et une exploration des dimensions fonctionnelles de l'organisation tout autant que des dimensions idéologico-imaginaires et symboliques²⁸. C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser trois entretiens avec chaque personne. En effet, si le premier entretien permettait de cerner les contours de l'expérience professionnelle de la personne et d'établir la confiance, le deuxième avait pour but d'aller en profondeur dans l'exploration du vécu subjectif de la personne au travail, alors que le troisième offrait la possibilité d'un moment de synthèse, à la fois pour la personne et pour la recherche.

Durant ces rencontres, plusieurs supports servaient de base à la discussion. Ceux-ci étaient construits par la personne avant l'entretien ou proposés par le chercheur, et la

²⁷ Pour les caractéristiques sociodémographiques des personnes rencontrées, cf. annexe.

²⁸ Pour une explication complète de ces trois registres d'analyse, cf. Chapitre 4 – Trois découpes organisationnelles.

personne était invitée à y réagir durant la séance. L'intérêt de ces supports résidait surtout dans ce que la personne pouvait en dire durant l'entretien. Il s'agissait de comprendre la justification de la personne vis-à-vis de ses réalisations. Chacun de ces supports permettant d'aborder les trois dimensions de l'organisation (fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique), bien que certains portent plus sur l'un ou l'autre registre.

Ces supports peuvent être qualifiés de « projectifs », en ce qu'ils permettaient de déplacer les représentations internes de l'individu (à propos de son parcours professionnel, de son métier, de son espace de travail, etc.) vers un support externe, permettant une expression manifeste de ces représentations en partie inconscientes. Toutefois, les tests projectifs tels qu'ils sont conçus en psychologie correspondent à des stimuli et situations ambigus proposés au sujet, qui permettent de lire certains traits de caractère ou certains systèmes d'organisation interne à partir de grilles de lecture précises et préétablies (Laplanche & Pontalis, 2007, pp. 344-345). De plus, dans un sens uniquement psychanalytique cette fois, la projection correspond à l'« *opération par laquelle le sujet expulse de soi et localise dans l'autre, personne ou chose, des qualités, des sentiments, des désirs, voire des « objets », qu'il méconnaît ou refuse en lui.* » (Laplanche & Pontalis, 2007, p. 344). L'utilisation faite des supports proposés aux participants n'explorait pas cette dimension d'une projection vers l'extérieur d'éléments non acceptés par la personne. Nous avons centré notre analyse sur la manière dont la personne justifiait ses choix, sur les patterns de répétition (à la fois pour la même personne entre différents supports et pour différentes personnes), et sur les représentations proposées de l'organisation. En ce sens, nos supports ne sont pas « projectifs » de manière psychanalytique, et ne correspondent pas aux standards de déchiffrement des tests projectifs utilisés en psychologie. Il s'agit plus modestement de supports à la discussion, dans lesquels les participants ont pu exprimer de manière manifeste des représentations personnelles, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, à propos de leur organisation et de la place qu'ils y ont occupée. C'est pourquoi nous nommerons ces supports « **narratifs** », en ce qu'ils permettent la mise en récit des participants.

Les consignes pour chaque support étaient expliquées lors de la rencontre précédente, excepté pour ceux du troisième entretien car ils ne nécessitaient pas de préparation préalable. Le premier entretien était précédé d'une rencontre informelle, durant laquelle les conditions de réalisation de la recherche étaient expliquées. La personne recevait également entre chaque rencontre la retranscription de l'entretien précédent, ce qui

pouvait potentiellement l'aider à réaliser les supports suivants, et était invitée à réagir à cette retranscription au début de chaque entretien.

Le premier entretien comportait deux supports. D'une part, les participants étaient invités à réaliser une **ligne de vie** représentant leur parcours professionnel et leurs différentes représentations du client durant ces étapes de leur parcours. Les objectifs principaux de ce support étaient de :

- permettre une vision d'ensemble du parcours professionnel de la personne interrogée ;
- exprimer les étapes importantes dans le parcours, en lien avec le client et la pratique ;
- éclairer la représentation du client ;
- permet d'aborder plusieurs thèmes du travail en se basant sur le vécu de la personne et son histoire personnelle.

Ainsi, les grandes lignes du parcours de la personne étant posées, nous pouvions commencer ensemble à travailler les détails.

D'autre part, les participants devaient choisir deux ou trois **situations vécues** avec un client et/ou un membre de leur organisation, significatives soit par leur singularité soit par leur fréquence. Ce support comportait un triple objectif :

- permettre d'éclairer la pratique quotidienne à partir de cas précis ;
- induire chez la personne le type de réponse attendue dans ces entretiens (c'est-à-dire ancrées sur du vécu) ;
- décoder les grands principes guidant l'action individuelle et collective (lorsque les situations vécues étaient d'ordre conflictuel).

Le deuxième entretien commençait par un retour sur la retranscription de la première rencontre (questions, demande de précisions ou d'exemples, etc.). Ensuite, deux supports avaient été préparés par le participant entre les deux rencontres, et servaient de base à l'entretien.

D'une part, la personne devait réaliser un **collage** représentant le métier de consultant en intérim, en sélectionnant et associant librement des images et/ou du texte provenant de revues. Le plus important vis-à-vis de ce support était l'explication que la personne en

donnait, la manière dont elle l'interprétait et la justification qu'elle pouvait donner de ses choix. Ce collage permettait de :

- éclairer la représentation que la personne se fait de son métier ;
- mettre en lumière les points de tension du métier ;
- situer la place du consultant en intérim dans l'organisation ;
- explorer les dimensions idéologico-imaginaire et symbolique de l'organisation.

D'autre part, un **dessin de « l'espace-guichet »**²⁹ venait compléter ce collage. Ce dessin permettait principalement de travailler les séparations symboliques dans l'organisation, en palliant à l'absence d'observation directe dans les bureaux.

Enfin, le troisième entretien, après un nouveau retour sur la retranscription préalablement envoyée, était basé sur deux supports préconstruits. Ceux-ci étaient pensés comme des moments de synthèse, permettant de faire le point sur l'ensemble des thèmes précédemment abordés avec la personne.

D'une part, cinq images représentant différentes **scènes de la vie du consultant** en intérim au travail étaient présentées au participant. La personne était invitée à raconter une petite histoire à partir de ce que chacune des images évoquait pour elle, sans autre forme de directives. Si l'analyse longitudinale de ce que la personne dit et du lien que l'on peut faire avec son propre parcours est évident, l'analyse transversale des thèmes récurrents entre les différents participants a également permis de mieux comprendre certaines réalités du métier de consultant en intérim.

D'autre part, la personne devait **compléter quatre phrases, travaillant ainsi le processus métaphorique suggéré** :

- Si le consultant en intérim était un animal, ce serait...
- Si l'entreprise d'intérim était un animal, ce serait...
- Si le client était un animal, ce serait...
- Si l'intérimaire était un animal, ce serait...

Ces phrases avaient également été posées aux guichetiers. Ce support permet ainsi d'établir un lien entre les deux terrains.

²⁹ La définition de « l'espace-guichet » proposée aux participants était la suivante : « l'endroit où, dans votre fonction, vous rencontrez (ou avez rencontré) les clients de l'intérim. Il s'agit donc de représenter votre espace de travail, en mettant en lien ce lieu de travail avec vos clients, votre organisation, vos collègues, votre management. »

Ces différents supports nous ont permis d'explorer en profondeur les histoires individuelles de chaque participant, de mieux comprendre leurs choix et leurs vécus subjectifs, et d'en inférer les conditions de travail des consultants en intérim pris en tension entre manager, entreprise cliente et intérimaire. Ayant moi-même vécu cette tension en tant que consultante en intérim, je ne pouvais faire l'économie d'une réflexion sur ma place particulière sur ce terrain.

5.3. Proximité, engagement et distanciation

Les rôles à jouer sur le terrain peuvent être représentés sous la forme d'un continuum en fonction du degré de proximité avec les acteurs de terrain. Ainsi, il existe différentes places à occuper, en fonction du rôle que l'on choisit de jouer sur le terrain ou de celui que l'on nous attribue. Par ordre décroissant de proximité avec les acteurs de terrain, une personne peut être acteur, intervenant, et/ou chercheur. Il ne s'agit pas d'un degré d'abstraction croissant, qui présenterait la sempiternelle séparation entre conception et exécution, ni d'une limite entre réalisation des acteurs et expertise du chercheur, qui serait bien virtuelle en sociologie clinique où le chercheur reste, selon Jacqueline Barus-Michel (1986), « *son premier objet de recherche* ». Ce continuum propose plusieurs places, occupées différemment en fonction de l'ancrage expérimenté sur le terrain et l'inscription institutionnelle.

Alors que l'acteur se situe pleinement dans le terrain, constituant sa propre réalité subjective et sociale, l'intervenant trouve sa place dans un entre-deux entre terrain et extérieur. En effet, il s'implique à côté de ceux directement aux prises avec la réalité quotidienne, il les accompagne vers une meilleure compréhension de leur vécu, amenant un changement lorsque les acteurs eux-mêmes le souhaitent et le construisent. Mais l'intervenant maintient une certaine distance avec le quotidien des acteurs, en ce qu'il ne partage pas ce quotidien dans la pratique. Le chercheur, quant à lui, ne se situe sur le terrain que pour un temps restreint, il vient souvent de l'extérieur vers ce terrain. Même lorsque c'est son expérience du terrain qui le conduit vers la recherche, il passe alors d'une place d'acteur à celle de chercheur. Cette séparation entre différentes places n'a pour d'autre but que de montrer comment la proximité avec le terrain, par le cumul de plusieurs rôles et places par la même personne, rend la construction d'un équilibre entre engagement et distanciation difficile (Elias, 1993). En effet, la même personne est susceptible d'occuper ces différentes places, en fonction du moment et des circonstances particulières.

Pour ma part, les consultants en intérim constituent un groupe professionnel dont je me sentais proche avant même l'entrée sur le terrain, car j'ai moi-même occupé cette fonction pendant une année. Une partie des personnes qui ont participé à ma recherche étaient des proches. J'avais donc une forte proximité avec ces acteurs de terrain, à la fois de par l'expérience professionnelle partagée et par les relations personnelles entretenues avec certains participants.

La question du choix de ces deux terrains et de ce qui pouvait bien les rapprocher s'est posée dès que j'ai annoncé quels terrains je désirais investiguer. Une réflexion menée lors du séminaire doctoral du Laboratoire de Changement Social (LCS) de Paris VII, dirigé par Vincent de Gaulejac et Florence Giust-Desprairies, m'a permis de réaliser que ce qui rapproche avant tout mes terrains c'est mon engagement vis-à-vis de ces acteurs.

En effet, j'ai ressenti le désir de rendre visible l'invisible du travail, d'occuper une place de porte-parole de ces travailleurs sans parole institutionnelle³⁰, et ce pour les deux terrains. Le travail invisible des consultants en intérim est relativement clair. Aucune étude à ma connaissance ne traite directement de ces travailleurs pourtant centraux dans le processus du travail intérimaire. La question de l'invisibilité des guichetiers semble moins vraie à première vue. En effet, il existe de très nombreuses études sur ces travailleurs, notamment grâce au centre de recherche de La Poste française. Même la sociologie clinique a couvert ce champ, à travers notamment les recherches de Fabienne Hanique (2004). Mais les guichetiers restent actuellement des travailleurs dont la parole n'est pas complètement entendue au sein même de leur organisation, c'est-à-dire dans le modèle managérial prôné à La Poste.

Mon engagement sur ces terrains est ainsi dû à la proximité que j'ai avec ces différents acteurs, que cette proximité ait été construite en cours de rencontre (comme à La Poste) ou présente avant même de démarrer la recherche (pour l'intérim). J'ai éprouvé le désir de défendre ces travailleurs parce que je me sentais proche d'eux. Norbert Elias présente l'engagement comme le moment où « *une proposition quelconque en dit plus sur son sujet que sur son objet* » (Elias, 1993, p. 64). Le chercheur se trouve ainsi « *affecté* » par son objet de recherche, au sens de Jeanne Favret-Saada (1990). Par opposition, la distanciation constitue un basculement vers une production scientifique où le chercheur

³⁰ L'expression « sans parole institutionnelle » signifie que leur quotidien de travail n'est pas pris en compte dans la définition des politiques managériales.

parle plus de l'objet de sa recherche que de lui-même, où il a pu se « dégager » de son objet pour retrouver, toujours selon Elias, capacité d'action et de réflexion. Or, pour ma part, cet intérêt pour les travailleurs sans parole parle doublement de moi. À un niveau conscient, j'ai moi-même vécu cette « invisibilité » dans le travail, durant ma brève expérience de consultante en intérim. C'est pourquoi je cherche à la dénoncer pour éviter que d'autres continuent à la vivre. Cet argument a constitué pendant longtemps le seul que je présentais lorsque l'on me demandait de justifier mon choix de terrain. Or, il existe une deuxième raison, moins directement accessible et qui m'est apparue par le travail engagé lors du séminaire du LCS. Cet engagement répond à un désir personnel de reconnaissance sociale. Choisir de partir des travailleurs de la base dans une recherche en gestion n'est pas anodin. Il s'agissait en réalité, bien que cela ne m'apparaisse que dans l'après-coup, d'apporter une certaine reconnaissance sociale à ceux pour qui elle fait parfois défaut. Et dans le même mouvement, cette recherche me permet également d'acquérir cette reconnaissance sociale.

Si mon engagement est en lien avec la proximité, à la fois consciente et inconsciente, que j'ai construit avec les acteurs de terrain, cette proximité amène la question de la distanciation. Comment prendre de la distance vis-à-vis d'acteurs de terrain tel que ceux de l'intérim, avec lesquels je partage une proximité aussi bien relationnelle que professionnelle ? Ou comment dire plus d'eux que de moi, tout en prenant en compte ces deux aspects comme faisant tout autant partie du matériau de recherche ?

À travers cette question de la distanciation se pose le problème de la légitimité. Légitimité vis-à-vis des acteurs, lorsque se distancier signifie prendre une distance par rapport à leurs paroles pour proposer des interprétations. Mais aussi légitimité vis-à-vis de la production scientifique, lorsqu'un engagement trop fort sur le terrain risque de rendre l'écriture plus militante que scientifique. Comment pouvais-je me dégager de cet engagement fort vis-à-vis des consultants en intérim ?

Le rapport du chercheur à son institution me semble être une piste à explorer. Considérant toute institution comme dispositif de place (Périlleux, 2012), l'université propose une certaine place à habiter pour chaque chercheur, quel que soit son statut. En effet, un doctorant se trouve dans un rapport particulier vis-à-vis de son institution universitaire, qui lui accorde une place, à la fois dans cette institution mais aussi sur le terrain. Mon rapport à l'institution se trouve renforcé par le lien salarial qui établit par un contrat mon

statut de chercheur. Ainsi, j'ai pu rencontrer les acteurs de terrain en tant que « chercheur de l'UCL », ce qui m'accordait de facto une certaine place et un certain rôle à tenir. Dans l'intérim, c'est la proximité relationnelle et professionnelle préexistante à la recherche qui a facilité l'accès au terrain. Mais cette place de chercheur restait présente en filigrane dans mes échanges avec les différents consultants en intérim, notamment lorsque nous évoquions ma recherche et les étapes restant à franchir dans le processus de thèse. Cette place accordée par mon institution universitaire a également permis de mettre une distance avec les consultants en intérim, là où parfois il risquait d'en manquer. Par exemple, les entretiens avec mes amies avaient lieu dans des endroits et à des moments différents de ceux habituellement utilisés pour nos rencontres amicales. De même, nous n'évoquions jamais ce qui se passait en entretien en-dehors de ces moments particuliers. Ce déplacement de cadre, à la fois temporel et géographique, nous a permis de nous distancier de la relation de proximité préexistante pour se consacrer à la relation de « recherche ».

Ainsi, la place que j'occupe en tant que chercheur au sein de mon institution m'a permis de légitimer ma place sur le terrain (j'y étais « en tant que chercheur »), mais aussi de déplacer nos positions respectives avec des participants trop proches. Je pense que là se situe une différence irréductible entre le chercheur et l'acteur : la différence de places et de regard sur la même réalité.

Or, nous avons déjà stipulé que « *la clinique est une pratique de déplacements* » (Périlleux, 2012, p. 9). Ainsi, le chercheur en sociologie clinique cherche à décaler le regard pour faire apparaître d'autres éléments de compréhension, permettant de redonner un sens à la situation dans laquelle sont pris les acteurs (Barus-Michel, 2007a). La distanciation constitue donc un processus nécessaire à la recherche clinique, lorsque cette distance permet de voir les choses autrement, d'amener de l'intelligibilité qui redonne sens. Ainsi, plusieurs participants de l'intérim m'ont remercié du travail effectué ensemble, disant que nos discussions avaient permis de « *faire le tour de la question* », de « *s'assurer des choix posés par le passé* ». Au-delà du simple plaisir procuré par le faire d'être réellement écouté, plusieurs heures durant, je pense que l'on peut voir là un indice d'une amorce de décalage provoqué par la rencontre clinique. Nous n'avons pas fait que discuter autour d'un café de la réalité de travail de la personne, nous avons construit ensemble un discours sur ce vécu subjectif, à partir de différents supports proposés. Ceux-ci, associés à une certaine forme d'écoute rogérienne à laquelle j'ai été formée et

que j'ai tenté de mettre en pratique, ont permis un certain décalage du regard que la personne portait sur son expérience de travail, pour en dégager une autre compréhension des choses. De même, cette expérience m'a permis de décaler mon propre regard sur cette expérience professionnelle passée, amenant une autre compréhension de ce que j'ai pu vivre alors.

Ainsi, le passage de l'engagement à la distanciation est donc profondément clinique, lorsqu'il permet de se déplacer entre les places, de décaler le regard, de voir les mêmes choses autrement... Ce déplacement entre engagement et distanciation n'apparaît toutefois pas à un seul moment de « basculement » dans la recherche, mais constitue un mouvement dynamique qui ne peut se conclure avant la fin de la recherche et sa restitution aux participants.

6. Codage et interprétation avec NVivo : quelle place pour le clinicien ?

Si la prise en compte de la place occupée sur le terrain par le chercheur a une grande importance dans une recherche clinique, la place qu'il a pu occuper dans le processus d'analyse joue tout autant un rôle dans l'analyse de l'implication du chercheur. Nous avons donc cherché à dégager quelle a été l'influence du choix de la méthodologie d'analyse – un codage thématique à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative – sur la place laissée à la démarche clinique dans notre recherche.

La phase d'analyse des données s'est déroulée concomitamment à la phase de « récolte », et s'est prolongée au-delà de ma présence sur le terrain. Très vite, le choix d'investiguer deux terrains, le fait que ces terrains se chevauchaient dans le temps, et la recherche d'une triangulation entre différentes méthodes de recueil de données (et donc différents types de données) a nécessité une méthodologie de « classement » de ces données qui commençaient à s'accumuler.

Désirant réaliser une analyse par codage thématique, assez classique en recherche qualitative, j'ai cherché un moyen de coder mes données tout en disposant d'une méthode d'archivage puissante, ce qui me permettrait par exemple de retrouver facilement un extrait précis. De plus, il me semblait essentiel que la méthode choisie me facilite la triangulation des données. Cela nécessitait de pouvoir à la fois identifier l'origine de chaque extrait et de placer tous les extraits sélectionnés sur un même pied d'égalité dans l'analyse. Enfin, il était essentiel qu'en tant que chercheur, je sois aux commandes de

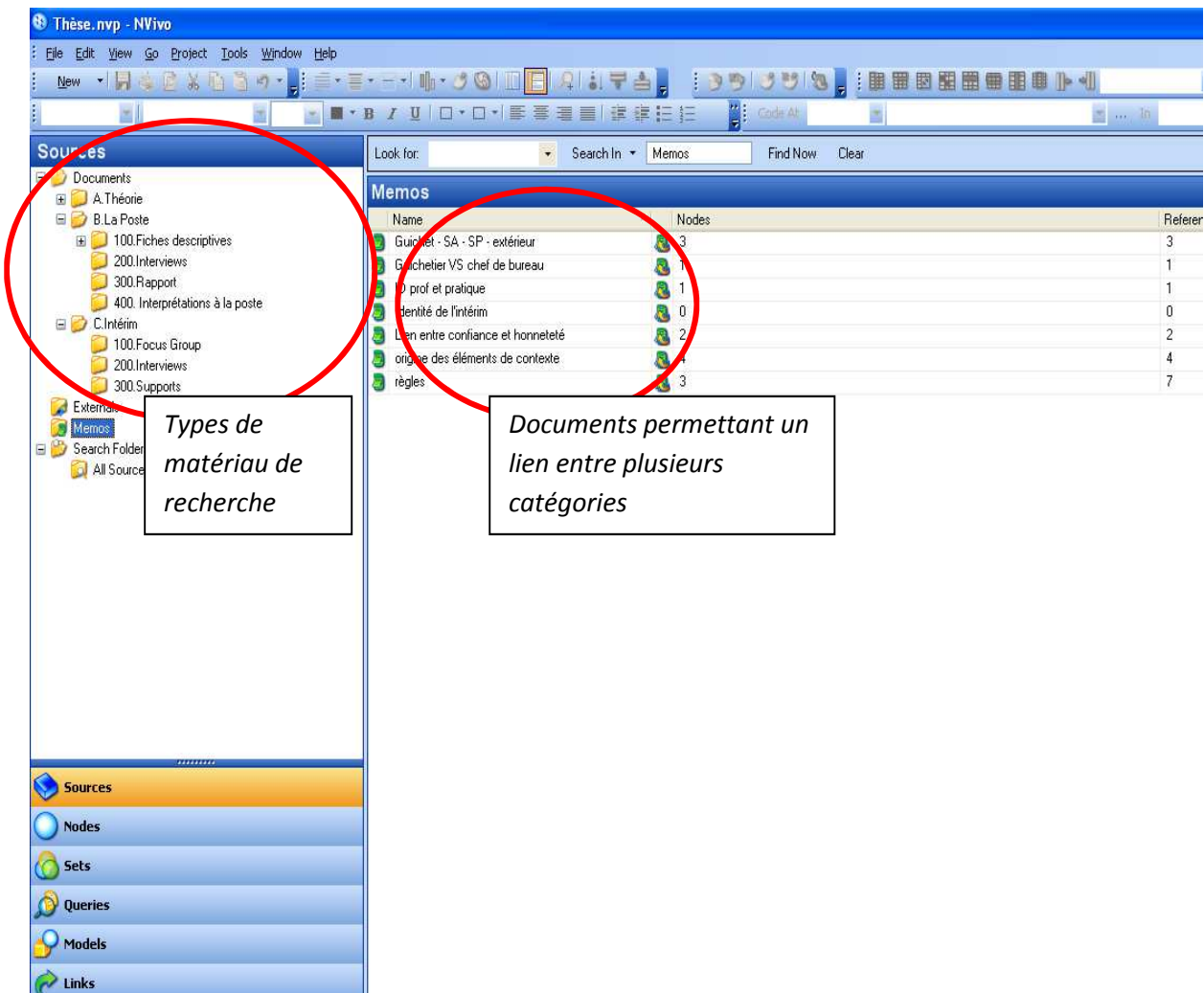
l'analyse. Je ne recherchais donc pas un logiciel capable de « faire à ma place », comme certains logiciels de statistique textuelle, mais plutôt un outil pouvant soutenir mon propre travail d'analyse, sans le contraindre.

Après quelques recherches dans le monde des logiciels informatiques d'analyse qualitative, et une participation à un séminaire doctoral portant sur « les ressources informatiques pour l'analyse qualitative »³¹, mon choix s'est porté sur le logiciel NVivo. Je ne rentrerai pas dans les détails de ce choix précis, qui découlent plutôt de réflexions d'ordre pratique sur l'accès au logiciel et sa facilité d'emploi. Il me semble plus opportun de nous intéresser aux conséquences du choix d'un tel logiciel dans une thèse à orientation clinique en sciences de gestion.

6.1. Quelle utilisation du logiciel NVivo ?

Le logiciel NVivo permet de rassembler au même endroit l'ensemble des données récoltées, tout en gardant une trace claire de leurs statuts différents. Ces données étaient donc composées pour La Poste des retranscriptions d'entretien, des notes d'observation, des fiches d'information reconstruites à partir des données récoltées durant les entretiens ; pour l'intérim des retranscriptions du groupe exploratoire de discussion et des entretiens ; et de l'ensemble des notes empiriques et théoriques reprenant des réflexions personnelles lors de présences sur le terrain ou des phases d'analyse.

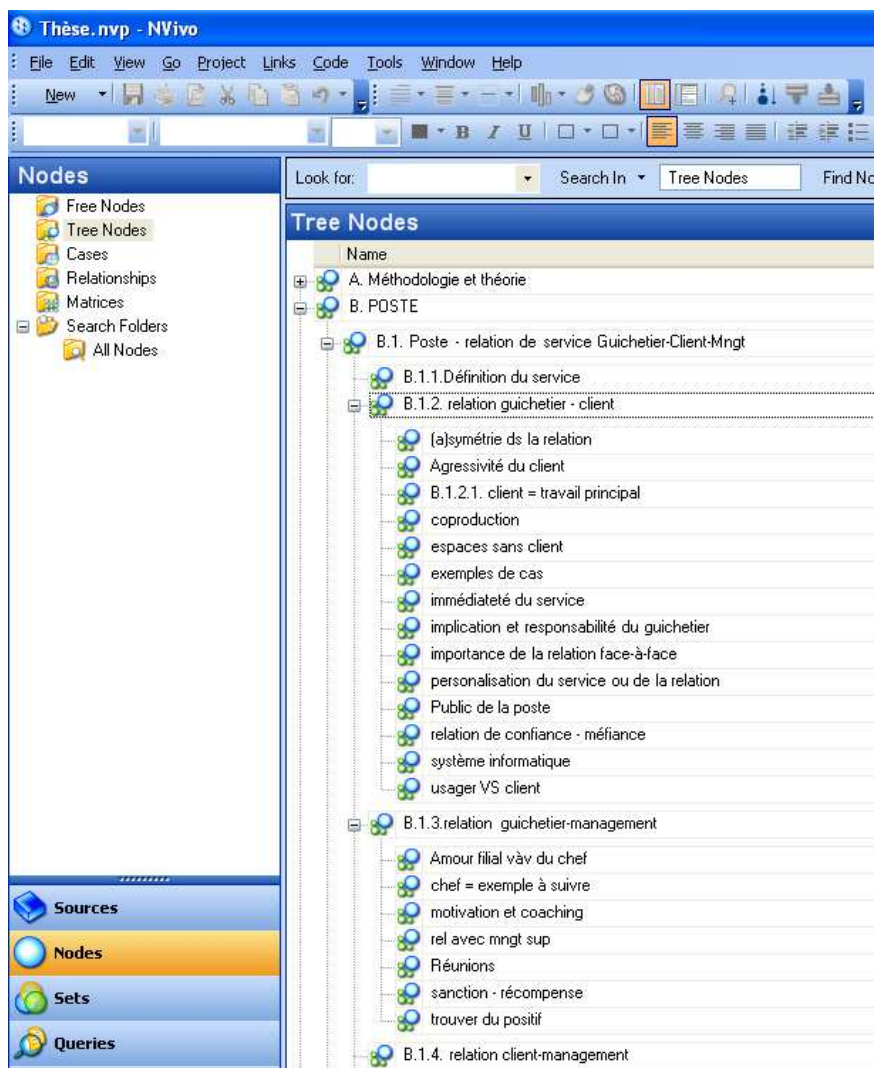
³¹ Séminaire doctoral de l'EDTSS, organisé en novembre 2007 par Christophe Lejeune et Jean-Pierre Hiernaux.



L'analyse a été réalisée en trois temps, dû ma présence successive sur les deux terrains. D'abord, la retranscription du groupe de discussion dans l'intérim a été codée et analysée. Cette première analyse exploratoire a permis de définir quelques grandes catégories d'analyse, ainsi que de préciser le cadre théorique.

Les grandes pré-catégories d'analyse étaient alors la relation de service et ses caractéristiques ; la relation triangulaire entre travailleur de première ligne, management et client ; les valeurs (aide, qualité de travail, importance de l'image et du paraître, etc.) ; les représentations du client ; et les métaphores (guerre, machine, cuisine, etc.).

Armée de ces quelques pré-catégories très larges, les données de La Poste ont été entièrement codées et analysées, créant alors des catégories de codage issues du matériau de terrain. Par exemple, la relation entre le guichetier et le client a été divisée en plusieurs thèmes issus des entretiens, comme suit :



De même, chaque pré-catégorie a été redéfinie à partir de différentes sous-catégories issues des discours des participants.

Enfin, les données de l'intérim ont été analysées à partir de quelques pré-catégories issues de notre cadre théorique (principalement les trois registres d'analyse organisationnelle et leurs indicateurs) et de l'analyse déjà menée à La Poste.

Ces différentes catégories de codage constituent autant de thèmes et de sous-thèmes permettant d'analyser le contexte du métier de travailleur de première ligne (qu'il soit guichetier de La Poste ou consultant en intérim), le système organisationnel articulé entre fonctionnel, idéologico-imaginaire et symbolique, et la relation de service liant travailleur de première ligne, management et client. Certaines catégories ont été reprises de La Poste vers l'intérim, mais la plupart ont été développées à partir de ce que le matériau exprimait. En annexe se trouve un tableau reprenant les différentes catégories et sous-

catégories de codage, telles qu'elles apparaissent à la fin de la phase d'analyse des données des deux terrains.

L'utilisation d'un même lieu pour l'analyse de l'ensemble des données a permis de placer sur un même plan les observations et les entretiens, et l'ensemble des données récoltées quel que soit leur statut, tout en conservant une identification claire des origines différentes des extraits présentés sous un même thème.

Certains extraits peuvent évidemment se retrouver dans plusieurs catégories. L'avantage du logiciel sur la technique manuelle du « ciseau-colle-papier » est de laisser intact le matériau d'origine. A tout moment, le chercheur peut ouvrir le document originel pour relire l'extrait dans son contexte. La rapidité de traitement des données, associée à un outil puissant d'archivage et de recherche, facilite la vie du chercheur qui peut se consacrer à l'interprétation des données sans devoir mobiliser de gigantesques panneaux d'affichage reprenant les extraits d'entretiens classés par catégories d'analyse.

Toutefois, à côté de ces avantages précieux pour l'analyse, le logiciel a présenté quelques faiblesses pour une interprétation plus heuristique des textes.

6.2. Quelles limites de l'usage de NVivo ?

La première difficulté rencontrée ne tient pas à l'utilisation du logiciel mais à la technique d'analyse proprement dite. Lorsque les catégories sont créées à partir du matériau lui-même, le risque de multiplier ces catégories est renforcé par la facilité avec laquelle celles-ci sont générées à l'aide du logiciel. Il faut donc constamment chercher à rapprocher les catégories, à dégager un « chapeau » englobant plusieurs thèmes, afin de ne pas démultiplier les angles d'approche choisis pour analyser le matériau.

Ensuite, à côté de ce codage « classique » entre thèmes et sous-thèmes, notre démarche d'orientation clinique appelait à développer une vision globale du matériau, afin de susciter des interprétations plus transversales, à la fois pour une même personne et pour un ensemble de textes. Cette transversalité m'est apparue comme particulièrement difficile à atteindre en utilisant le logiciel. Sans doute cette limite est-elle due à ma propre réticence d'une lecture exclusivement informatique des textes. Une personne plus habituée à cet exercice n'aurait sans doute pas rencontré la même difficulté. Mais il reste que cela a nécessité une reprise « physique » des différentes données, par la lecture attentive d'entretiens en version papier, amenant des hypothèses et des interprétations

croisées qui ont ensuite pu être confrontées à l'analyse thématique. Chaque entretien, après codage, a été relu dans son ensemble afin de faire apparaître d'autres catégories qui auraient pu échapper à une première lecture dans sa version électronique. De plus, certains passages identifiés lors du codage ont fait l'objet d'une analyse structurale plus approfondie, permettant de mettre en opposition certains mots ou champs lexicaux. Enfin, la recherche des métaphores, si elle a débuté lors du codage sur NVivo, s'est poursuivie en version papier pour pouvoir plus facilement passer d'un texte à l'autre.

Enfin, l'analyse de la structuration du discours appelait à la réalisation de « cartographie » de la structure du texte, permettant de représenter les oppositions de champs lexicaux dans le discours. Le logiciel NVivo comporte une fonctionnalité de cartographie conceptuelle, permettant de créer des représentations visuelles des liens entre concepts et catégories de codage. Toutefois, l'utilisation de cette option n'est pas aisée, d'autres logiciels étant plus performants dans ce domaine³², et ma faible maîtrise de ceux-ci m'a conduit à préférer pour cette partie la technique du « papier-crayon ».

Nous avons donc repris le texte dans son ensemble, et travaillé alors sur les oppositions dans le discours à partir de la réalisation de tableaux mettant en opposition les champs lexicaux utilisés. Cette technique s'inspire, sans être aussi rigoureuse, de celle développée par une équipe de chercheurs des Facultés Notre-Dame de la Paix à Namur (Wallemacq, Jacques, & Bruyninckx, 2004). A partir du discours manifeste, nous avons cherché à décoder le discours en creux, dans un jeu d'opposition structurale qui dessine les contours de la réalité sociale telle que l'individu la perçoit.

A certains moments, le logiciel n'était donc plus suffisant pour cette analyse. Il a donc fallu en sortir pour imaginer d'autres manières d'analyser le matériau. NVivo est ainsi resté un outil à notre service, dont il a été possible de se détacher lorsque nécessaire. Il reste à nous demander en quoi l'utilisation de ce logiciel a conditionné notre place de chercheur dans cette recherche.

6.3. Quelle place pour le chercheur par l'usage de NVivo ?

Souvent assimilés aux logiciels de statistiques textuelles, les logiciels d'analyse qualitative tels que NVivo s'en distinguent pourtant nettement, car ils constituent

³² Citons à titre d'exemple *Cmap Tools*, logiciel de cartographie conceptuelle.

uniquement un support technique au travail du chercheur, qui reste premier et indispensable à l'analyse.

Trois types de logiciels aidant l'analyse qualitative existent : « *ceux qui génèrent les catégories d'analyse de manière automatique (1), ceux qui confient leur construction à l'utilisateur (2) et ceux qui recourent à des registres (3).* » (Lejeune, 2008, p. 393). NVivo se situe dans la deuxième catégorie, reprenant des logiciels basés sur le « *travail réflexif du chercheur* » (Lejeune, 2008, p. 394), et non pas sur la production automatique de catégories ou de registres. Ainsi, dans ce type de logiciel, la barre est laissée au chercheur qui dispose de toute latitude pour créer, rassembler, supprimer ses catégories au fil de son corpus. Cette absence d'automatisme du logiciel, couplée à une assignation minutieuse de la source de chaque extrait codé, plaide en faveur d'un logiciel qui servirait de support informatique à une analyse pleinement située dans les mains du chercheur.

Toutefois, quelques éléments amènent à penser qu'un relatif formatage de la pensée du chercheur est produit par l'utilisation de ce logiciel. En effet, le codage proposé ne peut se faire qu'en arborescence. Cela amène à réfléchir uniquement sous le mode séquentiel, chaque catégorie « mère » étant découpée en plusieurs sous-catégories « filles »³³. Pour sortir de ce mode de pensée, une fonctionnalité de cartographie cognitive est proposée par le logiciel, mais nous avons déjà pointé plus haut son faible intérêt actuel. Si l'on relit les difficultés que nous avons rencontrées dans l'utilisation du logiciel, et la nécessité ressentie d'en sortir pour poursuivre notre analyse, celles-ci sont certainement en lien avec le cadre relativement contraignant de la production des catégories d'analyse à partir du texte.

Notre propos n'est pas ici de faire le procès d'un logiciel qui nous a été fort utile dans notre première phase d'analyse des données, mais plutôt d'attirer l'attention sur la place que le chercheur pourrait être amené à prendre sans s'en rendre compte, adoptant sans réfléchir la vision arborescente, presque causale, de la réalité explorée. Bien entendu, toute technique d'analyse comporte son propre cadre de référence, qui guide la manière dont cette analyse sera menée. Plutôt que de refuser ce cadre, il s'agit ici de l'éclairer pour en prendre conscience, et pouvoir poser le choix de l'assumer ou d'en sortir lorsqu'il ne correspond plus à ce que l'on souhaite construire comme connaissance à partir de son

³³ Les nouveaux codes créés sont ainsi appelés des « child nodes » dans la version 7 de NVivo.

objet de recherche. C'est cet usage « éclairé » du logiciel NVivo que nous avons tenté de mener tout au long de notre travail de recherche.

Si l'on a pu éclairer le « comment » cette recherche s'est faite, avec quels outils méthodologiques elle a été élaborée, il nous reste à présenter les outils langagiers qui nous ont permis d'explorer nos deux terrains de recherche.

7. Les métaphores comme outils de décodage de l'organisation

À côté de ces institutions (poste et intérim) qui disposent de matérialité dans une organisation, il est une institution fondamentale dont on ne peut se départir : le langage. En effet, si les premières offrent autant de places à assumer ou refuser, il est par ailleurs impossible de ne pas exister dans le langage. Tout refus ou déficit de place dans le langage (autisme, etc.) constitue un versant pathologique de l'être humain. Cette thèse pose le langage comme institution première, permettant de saisir les dimensions inconscientes de la vie sociale.

Quel effet le langage peut-il avoir ? En posant cette question, Boutet (2010) soulève le voile sur la logique sous-tendant l'action humaine, l'être humain étant un être fondamentalement de parole. Par le langage, l'individu exerce un effet sur l'autre, tout autant que sur la relation qui les unit. Par la communication, l'individu devient un être social, entrant en relation avec le monde et les individus qui l'entourent (Eraly, 2000). Une distinction doit toutefois être posée entre langue et langage. Notre analyse se base sur le langage en tant que « pratique de la langue », c'est-à-dire la manière dont la langue (en tant que structure formelle fixant de manière plus ou moins stricte une grammaire et un vocabulaire pour un ensemble de personnes données) est utilisée dans les échanges et la communication (Giust-Desprairies & Lévy, 2002). C'est à travers une analyse du langage que nous proposons de parcourir les différentes dimensions de l'organisation. Bien entendu, nous ne pouvons dans ces quelques pages présenter l'ensemble des théories qui ont investigué le langage et son rapport à l'imaginaire et au symbolique³⁴. Nous proposons plutôt de partir de l'étude des métaphores, qui nous a permis de décoder à la fois les représentations et les différences symboliques en partie inconscientes dans l'organisation. Pour ce faire, un détour par la théorie psychanalytique proposée par Eugène Enriquez (1997), situant l'organisation comme instance refoulante et répressive,

³⁴ Les concepts d'imaginaire et de symbolique seront détaillés dans le chapitre 4 – Trois découpes organisationnelles.

est nécessaire. Dans un deuxième temps, nous présenterons en quoi le processus métaphorique est bien ancré dans la visée émancipatrice de la démarche clinique.

7.1.L'organisation comme instance refoulante et répressive

À la suite des travaux d'Enriquez (1997), nous proposons de considérer toute organisation sociale, incluant l'entreprise, comme une instance refoulante et potentiellement répressive. Or, « *une institution s'analyse non seulement au travers de ses discours légitimes, mais aussi par ce que ces discours taisent systématiquement* » (Eraly, 2010, p. 8). Le refoulement constitue ainsi un processus fondateur de tout ordre social, par lequel « *une vérité est réprimée³⁵ et elle réapparaît sous la forme d'un « symptôme » (un taux d'absentéisme, une vague de suicides, la montée de certaines violences, une crise économique, etc.)* » (Eraly, 2010, p. 8). En ce sens, le refoulement concerne des vérités tuées systématiquement, mais pas nécessairement volontairement ni même consciemment.

Comme instance refoulante, Enriquez (1997) présente l'organisation³⁶ comme instituant à la fois l'imaginaire (à travers l'idéal du moi proposé) et la structure des idéaux et des relations (en faisant appel au surmoi en tant qu'instance interdictrice individuelle)³⁷. Ainsi, chaque travailleur est invité, poussé à s'identifier à l'organisation, car elle permet de combler les angoisses individuelles de mort, de perte de la toute-puissance et de recherche d'une légitimité de la vie. Se présentant comme toute-puissante et éternelle, l'organisation propose un sens à la vie des travailleurs qui s'y investissent totalement. Elle fait appel à leur narcissisme, en liant et substituant leur idéal du moi à celui qu'elle propose (Pagès et al., 1979). Les désirs pulsionnels de chacun sont ainsi transformés dans des représentations acceptables pour l'organisation, et sont de ce fait refoulés (Enriquez, 1997). Les désirs individuels sont alors remplacés par l'idéal du moi de l'organisation, et deviennent de simples besoins plats à satisfaire, sans plus aucune dimension de rêve ou de projet créateur. De même, les représentations individuelles sont refoulées et

³⁵ Cette citation ne reprend pas la distinction entre refoulement et répression telle qu'elle est définie dans la suite de ce texte.

³⁶ Cette réification a pour objectif la clarté du texte : il est évident que ce sont les dirigeants de l'organisation qui définissent les règles et les idéaux organisationnels, à partir de leurs propres fantasmes et désirs.

³⁷ Lorsque le travailleur a intériorisé les règles organisationnelles, il les fait siennes et les applique sans les remettre en question. Enriquez va un pas plus loin en affirmant que le travailleur qui a intériorisé ces règles devient le propre gardien de leur application sur lui-même et les autres, à travers la mobilisation de son surmoi.

remplacées par les représentations organisationnelles telles que l'organigramme, le chef et la culture (ou doctrine) organisationnelle.

En instituant l'imaginaire (principalement sous son versant leurrant) et la structure des représentations et des relations, le processus de refoulement crée une situation d'aliénation sociale, dans laquelle l'individu est défini, parlé, décidé par l'autre (Enriquez, 1997). Bien que chaque individu reste en mesure d'une certaine capacité de résistance à travers la multiplicité de ses ancrages sociaux et institutionnels, dans le cadre restreint de l'organisation il reste défini par l'autre. Cette aliénation sociale passe par des mécanismes de clivage et de séparation, qui sont visibles dans le « système conscient rationnel de l'organisation » (Enriquez, 1997, p. 102). Trois types de séparation sont visibles dans toute organisation, bien que présents à des degrés divers selon les structures organisationnelles mises en place : la distinction dirigeant-dirigés, la division du travail et la parole en « liberté surveillée ». Ces séparations aliènent les individus, en exprimant et masquant tout à la fois la réalité de la structure sociale. Ainsi, la distinction dirigeant-dirigés exprime le rapport d'autorité en occultant le pouvoir d'une classe sur une autre. La division du travail exprime la nécessité de stabiliser une structure de relation en masquant l'aliénation et la réification³⁸ du travailleur qui y sont liées. Enfin, la parole en « liberté surveillée » promeut la capacité à traiter les problèmes dans un réseau de communication formalisé tout en occultant le blocage effectif de toute parole créatrice (de projets, de différences, de changements). Ainsi, les systèmes de classement présents dans toute organisation deviennent des systèmes de domination d'une classe sur une autre (Enriquez, 2007), domination occultée par le processus de refoulement organisationnel (Enriquez, 1997).

Tout ce développement théorique nous amène à nous poser la question de ce qui est visible, saisissable par le chercheur sur le terrain, c'est-à-dire lorsqu'il se trouve dans une organisation particulière. Plusieurs indices de ce processus de refoulement sont perceptibles : les représentations organisationnelles (organigramme, chef, doctrine), les versants leurrant et moteur de l'imaginaire (lié à l'idéal du moi), les structures des idéaux et des relations (lié au surmoi organisationnel), et les mécanismes de clivage et de séparation (en tant que systèmes de classement dans l'organisation). Ainsi, l'instance

³⁸ Chacun ayant une place désignée dans le système de contribution-rétribution, l'organisation devient un lieu d'échange entre marchandises dans laquelle le travailleur est lui-même une marchandise à échanger.

refoulante de l'organisation se donne à voir au niveau imaginaire et symbolique (créateur de différences, de symboles).

De plus, le processus de refoulement est dialectique. En effet, le refoulement est à la fois inhibiteur (à travers l'instance interdictrice du surmoi, dans les structures de relations intériorisées qui donnent une place à chacun) et créateur de la loi et de l'ordre (Enriquez, 1997), même si la loi est celle de la classe dominante qui l'injecte dans l'organisation à travers la construction d'un idéal du moi organisationnel. De même, ce processus de refoulement est à la fois du côté de la pulsion de mort (dans la compulsion à la répétition et les séparations instituées qui aliènent les individus) et de la pulsion de vie (en favorisant la création d'unités toujours plus grandes). Il s'agit donc bien d'une instance dialectique, qui préserve la possibilité du manque (notamment dans les failles du langage). Dans les blancs, dans les contradictions du discours se trouve une autre lecture possible de la réalité. Cette autre lecture est possible car il existe toujours un écart structurel irréductible entre ce qui est dit et ce qui est fait, entre le « discours-couverture » issu de l'imaginaire leurrant et le discours de la réalité. C'est dans cet espace qu'un « retour du refoulé » est possible (Enriquez, 1997). Ainsi, le désir individuel refoulé au profit des désirs organisationnels, via l'indentification de l'individu à l'idéal du moi, peut trouver un chemin d'accès à la conscience. Bien entendu, l'individu n'aura jamais pleinement accès à ses désirs et représentations des pulsions refoulés. Mais des indices de ce processus de refoulement issu de l'investissement dans l'organisation sont possibles, notamment par le langage. Cet écart irréductible entre imaginaire leurrant et réalité rend possible une certaine prise de conscience de l'aliénation (Enriquez, 1997), et un retour d'un désir individuel moteur de projets et de rêves. En ce sens, le refoulement est à la fois inscrit dans l'imaginaire leurrant et une voie d'accès à l'imaginaire moteur.

Portant en son sein la possibilité d'un « retour du refoulé », le refoulement ne protège pas assez l'organisation contre l'imaginaire moteur et les pulsions individuelles. C'est pourquoi, lorsque l'organisation – c'est-à-dire ses dirigeants – se sentira menacée, le refoulement cèdera la place à la répression (Enriquez, 1997). Alors que le refoulement est de l'ordre de l'interdit et du langage, la répression vise la censure et la violence pure. Si le refoulement cherche à endiguer les pulsions, la répression les nie voire les annihile. À la place d'une prise en charge des pulsions, débouchant sur une aliénation dont on ne peut totalement se soustraire mais dans laquelle on n'est pas totalement pris, la répression amène l'exploitation directe des plus faibles, légitimée par une idéologie et un ancrage

juridique fort. La répression nie les affects, ne laissant plus que la violence pour s'exprimer. On n'est plus ici dans un imaginaire qui permet de créer dans les interstices, comme pour le refoulement, mais dans une pulsion de mort qui prend tout l'espace pour assurer une répétition mortifère des structures. Seul le langage permet de sortir de ce processus de répression, en offrant la possibilité de créer une nouvelle instance refoulante, potentiellement moins aliénante que la précédente. Toutefois, la répression telle qu'Enriquez la formule nous semble un peu éloignée des organisations que nous avons pu investiguer. En effet, aussi bien à La Poste que dans l'intérim subsistent des acteurs externes qui garantissent un certain maintien de la violence dans les limites acceptables par notre société. Certes, notre système capitaliste actuel est empreint de violence, mais ces « garde-fous » sociaux (le droit du travail, les organisations de représentation des travailleurs et des employeurs, etc.) placent les limites pour éviter que le refoulement, potentiel créateur de projets tout autant que structurant social, ne cède la place à la répression, créatrice de vide. C'est pourquoi nous nous concentrons dans cette recherche sur les processus de refoulement, et sur la manière dont on peut les identifier par le langage.

7.2.L'ambivalence des métaphores, entre représentation et symbolique

Dépassant l'opposition manichéenne entre conscient et inconscient, Alain Eraly (2000) propose une approche dialectique proposant cinq degrés de refoulement, allant d'une verbalisation active (à tous ou restreinte) à une représentation mentale non exprimée, jusqu'à un refus de représentation et une absence complète de représentation verbale ou mentale. Ainsi, ce que la psychanalyse nommerait « l'inconscient » est ici détaillé en plusieurs niveaux, découlant d'une action plus ou moins prononcée de rétention de l'information. Un « contenu » peut ne faire l'objet d'aucun travail, ni de rétention ni de représentation, de la part de l'individu. À l'inverse, certains « contenus » nécessitent un travail plus « actif » de la part de l'individu, qui s'empêche de les représenter, ou les représentent sans les nommer ouvertement. Le langage est ainsi indissociable du refoulement, car « *un être qui n'a pas accédé au langage et à la représentation ne saurait refouler quoi que ce soit.* » (Eraly, 2000, p. 226)

À ce titre, le langage constitue l'un des indices du refoulement organisationnel, sous deux formes. D'une part, le langage organisationnel constitue l'un des mécanismes de clivage et de séparation permettant d'instituer l'aliénation sociale (Enriquez, 1997). En structurant la parole au sein de l'organisation, l'imaginaire et les structures de relations

prônés par l'organisation sont intériorisés par les individus. La parole autorisée étant strictement contrôlée, il devient impossible de critiquer l'organisation car toute critique, pour être acceptée, doit être formulée dans les propres termes de l'organisation. Or, la critique nécessite la parole libre, spontanée, pouvant remettre en cause l'ordre établi. Dans l'organisation, la parole est toujours « en liberté surveillée », donc jamais totalement libre car impulsée à partir de l'imaginaire leurrant. Ainsi, se mettre à l'écoute de la parole organisationnelle permet de déceler les structures d'idéaux et de relations qui sont prônées en son sein, tout autant que l'imaginaire leurrant qui guide cette expression. Par exemple, la manière dont sont nommées et renommées les choses, les fonctions, les événements au gré des fluctuations de la vie organisationnelle dit quelque chose de ce qui est refoulé dans l'organisation. Au sein de La Poste, la manière dont la fonction de guichetier a pu être renommée au cours du temps constitue un indice du processus de refoulement organisationnel. Au-delà de la volonté du management de créer une nouvelle identité professionnelle pour le travailleur de première ligne, il s'agit également d'une manière de refouler dans l'inconscient le désir des travailleurs d'être « au service d'une personne », présent au guichet pour servir, pour lui substituer le désir organisationnel d'une relation collaborative présente dans la dénomination « collaborateur commercial » (lié à un idéal du moi organisationnel de rentabilité commerciale). Il ne s'agit plus de servir une personne à un guichet mais de viser la construction collaborative d'une relation d'échange. Ainsi, le jargon organisationnel permet de déceler des indices, parfois fugaces, du processus de refoulement organisationnel, et notamment des différentes symboliques structurant la vie collective au sein de l'organisation.

D'autre part, le langage est constitué d'un ensemble de représentants-représentations, offrant la possibilité d'un « retour du refoulé » dans les écarts structurels incompressibles entre ce qui est dit et ce qui est fait (Enriquez, 1997). À ce titre, les métaphores constituent un point d'entrée, une voie (voix) d'expression de l'inconscient dans le langage (Billig, 2006). Par l'analogie, la métaphore permet de mettre en lumière certaines correspondances entre l'objet du discours et l'objet métaphorique (Wallemacq, 1998). Mais dans le même temps, d'autres aspects sont mis dans l'ombre (Schwartz, 1995). Lorsque le trait significatif mis en lumière devient d'un usage usuel, il existe un risque de ne plus voir les spécificités de l'objet premier du discours, de ses différences.

Nous allons maintenant pointer l'usage de la métaphore dans la démarche clinique. Notre propos visera ensuite à parcourir les aspects d'ombre et de lumière que permet l'usage de

la métaphore dans l'organisation, pour enfin pointer ses liens avec les processus de représentation et de création de différences symboliques.

7.2.1. *La métaphore dans la démarche clinique*

La métaphore comme processus permettant de décoder la logique organisationnelle a été utilisée dans les démarches cliniques d'analyse d'organisations. Citons par exemple Pagès et ses collaborateurs (1979), pour lesquels l'entreprise prend la forme d'une Eglise mais aussi d'une drogue dont on est esclave, de Gaulejac (2005) qui dénonce la guerre économique rendant « *La société malade de la gestion* », ou encore Barus-Michel (1991) qui parcourt les figures métaphoriques des récits mythiques pour en décoder les relations de pouvoir et la conception du pouvoir chez l'homme en tant que « sujet social ». Enriquez (2003), quant à lui, propose une « analyse » de l'organisation, se rapprochant sur certains points de la cure psychanalytique, pour se pencher sur les dimensions inconscientes de l'organisation.

Le rôle de la métaphore dans une démarche clinique d'analyse organisationnelle est multiple (Barus-Michel, 2003). Tout d'abord, le processus métaphorique constitue un outil pédagogique, amenant les individus à manier des registres de compréhension et permettant dès lors de dépasser certaines difficultés lorsque les participants d'une recherche ont peu l'habitude d'utiliser des idées abstraites. Par exemple, la production de métaphore du type « si La Poste était un animal, ce serait... » avec les guichetiers nous a permis de toucher des registres de l'imaginaire qu'il était difficile de décoder dans le cours normal des entretiens. En effet, la plupart des guichetiers ont eu spontanément peu recours aux métaphores dans leur discours.

Ensuite, la métaphore permet d'aborder le registre émotionnel et sensible. On touche ici au domaine de l'expérience sensible, du vécu, de ce qui fait sens pour la personne mais peut être difficile à exprimer avec des mots. Par exemple, l'utilisation du collage avec les consultants en intérim, par sa dimension métaphorique, permettait de dépasser la mise en mots de l'expérience de travail pour établir des correspondances imagées entre le métier de consultant en intérim et différents objets.

Enfin, la métaphore permet de décaler le regard, de « voir les choses autrement », et ainsi parfois de comprendre les logiques dans lesquelles on se trouvait enfermé. Le « *déplacement métaphorique* » (Giust-Desprairies, 2003, p. 69) permet de penser par l'image, en exprimant une chose par la description d'une autre. Ce processus langagier

est donc profondément clinique lorsqu'il permet de construire un sens nouveau, que les acteurs peuvent alors se réapproprier. Toutefois, comme nous l'avons déjà souligné, « *plaquer sur un mode théorique la métaphore sur une situation sociale ne peut avoir qu'un impact idéologique ; cela revient à réduire dans les termes d'une construction concrète simplificatrice un système complexe, à tourner le dos à l'idée de multiréférentialité qu'appelle cette complexité.* » (Barus-Michel, 2003, p. 87). Ainsi, lorsqu'un modèle managérial met en avant certaines caractéristiques de l'organisation par la métaphore en oubliant que la partie n'est pas le tout, que l'organisation est bien plus que l'image proposée, la dimension créatrice de sens de la métaphore est mise de côté au profit d'un « plaquage idéologique », d'une domination d'un modèle managérial qui ne reconnaît plus la multiplicité des conceptions organisationnelles possibles parmi les membres de l'organisation. Il en revient à la démarche clinique de décoder les métaphores, pour en inférer cette multitude de visions de l'organisation, et de créer dans le même temps un espace de réflexivité pour les participants, permettant la métaphore créatrice de sens. Car si le chercheur clinicien propose des interprétations à partir des métaphores perçues, décodées ou mise au travail dans le discours des participants, c'est dans la reprise par les individus de ces interprétations, dans le sens qu'ils y trouvent que se situe la coconstruction clinique du sens, essentielle à la visée émancipatrice de la démarche clinique.

7.2.2. L'ombre et la lumière

Dans l'organisation, l'usage de la métaphore³⁹ permet de mettre en avant certaines caractéristiques organisationnelles, en les associant à une image valorisée, alors que d'autres aspects, moins gratifiants, sont mis dans l'ombre. La recherche de ces métaphores « conventionnelles »⁴⁰ dans le discours des membres d'une organisation permet de cerner la culture organisationnelle qui s'y déploie (Colakoglu & Littlefield, 2011). En effet, un ensemble de valeurs, de représentations, une certaine culture créent une métaphore particulière dans l'organisation (Schön, 1993). De celle-ci découle la création d'un certain « cadre de référence », qui modèle la manière dont on regardera désormais la réalité. Il s'agit ici pour le chercheur d'identifier un langage organisationnel comme mécanisme de clivage et de séparation, aboutissant, à partir de processus de refoulement organisationnel, à une situation d'aliénation sociale (Enriquez, 1997).

³⁹ Les métaphores organisationnelles se donnent notamment à voir en interne dans les politiques du personnel et en externe dans les campagnes marketing et documents de présentation de l'entreprise.

⁴⁰ Le terme « *conventionnelles* » est ici utilisé au sens de « communément partagées par les membres de l'organisation ».

Identifier les métaphores organisationnelles permet de détecter les traits que le management souhaite mettre en lumière, les représentations de l'organisation qu'ils souhaitent voir se répandre parmi ses membres, l'image qu'ils désirent véhiculer vers l'extérieur. Dans le même temps, mettre en avant certaines caractéristiques permet d'en camoufler d'autres, de gommer certains traits que le management ne souhaite pas rendre évidents. Par exemple, le management de La Poste se présente comme une « famille », ce qui met l'accent sur l'aspect communautaire, proche et relationnel et laisse de côté les luttes de pouvoir, la compétition entre les travailleurs et les conflits tout au long de la ligne hiérarchique. Ainsi, les « deux faces » de l'organisation (Schwartz, 1995) sont présentes au sein de la métaphore, qui met en lumière certains traits pour mieux en gommer d'autres. L'imaginaire leurrant permet de naturaliser des structures de relation, de domination qui sont en réalité le strict fait d'un rapport social.

Toutefois, l'usage des métaphores dans l'organisation ne doit pas faire oublier que l'exemple n'est pas la chose (Barus-Michel, 2003). Dans une démarche clinique, il est nécessaire de décaler l'image proposée par rapport à l'objet qu'elle souhaite décrire. En effet, l'image ne décrit pas l'objet dans son ensemble, englobant toutes ses caractéristiques, mais propose de mettre en lumière certains traits particuliers. Trop souvent, la métaphore est « naturalisée », l'image devenant alors ce qu'elle se propose d'illustrer (Bouilloud, 2003). On ne voit plus alors que la partie pour le tout. C'est de cette manière que procèdent les métaphores organisationnelles, lorsqu'elles visent à gommer certaines caractéristiques problématiques pour la pérennité de l'organisation au bénéfice de quelques traits mis en valeurs à travers le processus métaphorique. Celles-ci sont produites par l'organisation pour véhiculer une certaine image d'elle-même et gommer les traits qui dérangent, camoufler les aspects susceptibles de générer le conflit et légitimer la structure de pouvoir en place.

À l'inverse de ces métaphores organisationnelles, pouvant être identifiées en rapprochant discours (convenu) des participants et documents officiels valorisant l'image organisationnelle, les métaphores produites au fil des entretiens, dans le discours même des participants de cette recherche, ne sont pas préconstruites. Elles n'existent pour la plupart pas en-dehors du cadre de l'entretien, ou sont au contraire un rappel d'une image circulant entre les travailleurs pour qualifier une situation particulière. Ces métaphores apparaissent au fil du discours des personnes rencontrées, et ne peuvent être mises en lien avec aucune diffusion « officielle » d'images relatives à l'organisation, métaphores

favorisées par les canaux de communication externe (via un service marketing par exemple) ou interne (notamment le long de la ligne hiérarchique). Ces images constituent de ce fait une forme de résurgence d'une conception inconsciente de l'organisation, d'un désir ou d'une représentation d'une pulsion refoulés par la structure organisationnelle (via une identification à l'idéal du moi organisationnel). En s'identifiant à l'idéal du moi que l'organisation (et son management) lui propose, l'individu intériorise⁴¹ à la fois le modèle idéal de comportement dans l'organisation et certaines représentations de soi, qui peuvent entrer en conflit ou en congruence avec d'autres représentations de soi déjà présentes. Dans le cas où l'intériorisation du modèle organisationnel a lieu, l'individu ne peut plus avoir accès aux représentations refoulées. Le modèle idéal de l'organisation risque alors de prendre toute la place, en régissant à la fois les aspects imaginaire (à travers l'imaginaire leurrant) et symbolique (en créant puis naturalisant des systèmes de différences). Il est à noter que le processus d'intériorisation est plus complexe, car l'identification est toujours conflictuelle, notamment sur le plan des valeurs. Mais ce conflit lui-même peut être refoulé, existant alors de manière « souterraine » et alimentant le malaise intrapsychique de l'individu sans qu'il puisse y mettre nécessairement un sens.

Nous avons choisi d'explorer la métaphore en tant que résurgence de représentations, désirs, pulsions individuelles et conflits entre différents modèles d'identification, ces éléments n'étant plus directement accessibles à la conscience des membres de l'organisation. Par exemple, lorsque la métaphore de la cuisine est apparue de manière récurrente dans le discours des consultants en intérim rencontrés, l'hypothèse d'un éventuel processus d'incorporation (Wallemacq, 2000) a été abordée comme interprétation de l'occurrence de cette métaphore inhabituelle⁴². Il s'agit donc ici plutôt de faire émerger, à travers l'analyse des métaphores présentes dans le discours des participants, des ambivalences du rapport des individus à l'organisation. Au vu des outils dont nous disposons, et de la méthodologie mise en place, nous ne pouvons nous risquer à interpréter plus en avant ces métaphores. Nous gardons comme hypothèse de travail que l'expression de ces métaphores est un indice du processus de refoulement organisationnel, mais notre analyse ne se risquera pas à identifier et nommer d'éventuels

⁴¹ L'intériorisation est le « *processus par lequel des relations intersubjectives sont transformées en relations intrasubjectives (intériorisation d'un conflit, d'une interdiction,...)* » (Laplanche & Pontalis, 2007, p. 206). Le lien entre l'intériorisation et la légitimation des relations de pouvoir sera abordé dans le chapitre 3. Pouvoir et service en relations.

⁴² Cf. Chapitre 11 – Une organisation stratégique de l'intermédiation.

désirs individuels refoulés. En effet, cela aurait nécessité un travail d'analyse psychanalytique longitudinal avec chacun des participants, ce que nous n'avons pu mettre en place étant donné les contraintes de cette recherche et les ressources dont nous disposons.

L'analyse des métaphores organisationnelles et individuelles dans les deux organisations investiguées, La Poste et le secteur de l'intérim, nous a toutefois permis de déceler les dimensions organisationnelles de ces deux terrains dans les registres idéologico-imaginaire et symbolique, deux dimensions de l'instance refoulante de l'organisation (Enriquez, 1997). Par une analyse du discours en creux, les traits organisationnels sont à la fois ceux mis en évidence et ceux gommés sous d'autres métaphores, d'autres images partagées.

7.2.3. *La métaphore et la représentation*

La métaphore constitue une perception particulière d'un événement ou d'un processus (Wallemacq, 1998), offrant la possibilité de « *voir la même chose autrement* ». A ce titre, ce procédé langagier s'ancre dans des représentations partagées de la réalité, qui permettent de mettre en lien certaines caractéristiques de deux éléments, afin d'emprunter la logique de l'un pour mieux comprendre l'autre. Par exemple, l'expression « être fort comme un lion » emprunte certains traits caractéristiques du lion pour « penser » l'individu dont on parle. Dans l'organisation, l'utilisation de métaphores permet ainsi de véhiculer certaines représentations partagées de ce qu'est l'organisation, le métier, le travailleur, etc. En déterminant les métaphores récurrentes dans les discours des participants, nous avons pu mettre au jour les représentations partagées du métier, de l'organisation, et en inférer la logique qui sous-tend ces métaphores. Lorsque le processus métaphorique permet de créer une nouvelle logique de pensée, de « réfléchir autrement », alors il se situe du côté de ce qu'Enriquez a nommé l'imaginaire moteur (Enriquez, 1997, 2003), favorisant la pensée créatrice. C'est ce type de pensée que Morgan (1989) a prôné pour la démarche scientifique, lorsqu'il a envisagé l'usage des métaphores dans l'analyse organisationnelle (McCourt, 1997). À l'inverse, lorsque la métaphore permet de mettre dans l'ombre des traits non souhaitables, non désirés, de les cacher sous un processus créatif renforçant l'ordre dominant, on se situe dans le registre de l'imaginaire leurrant (Enriquez, 1997, 2003). Bien que ces deux registres de l'imaginaire seront approfondis

dans la suite de ce texte⁴³, il est important de noter dès à présent que dans l'organisation, l'imaginaire leurrant domine le plus souvent l'imaginaire moteur afin de favoriser la pérennité, l'homogénéité et l'uniformité contre le pouvoir subversif de la pensée créative et de la parole libre.

Comprendre les représentations partagées dans l'organisation par l'étude des métaphores permet donc de saisir la logique organisationnelle singulière, différente de toute logique sociale externe (Wallemacq, 2000). Mais dans notre analyse organisationnelle, la dimension idéologico-imaginaire (associant représentations, valeurs, et principes d'action) est couplée avec les dimensions fonctionnelle et symbolique. La métaphore se situe sur la frontière entre le registre idéologico-imaginaire, par les représentations qu'elle véhicule, et le registre symbolique, car elle s'ancre dans des différences symboliques qu'elle met au jour.

De même, le refoulement est « *créateur de l'ordre et de la loi, au travers d'un système d'interdits.* » (Enriquez, 1997, p. 102) Les pulsions sont refoulées dans le système inconscient, et seules leurs représentations (sous la forme d'un discours idéologique « leurrant ») sont prises en charge par le système organisationnel, à travers un certain langage organisationnel. Dans cette utilisation particulière des mots, on peut retrouver les représentations dominantes (notamment le fantasme de l'unité organisationnelle) et celles passées sous silence (la division du travail, la séparation entre dirigeants et dirigés, etc.), qui constituent des indices des pulsions refoulées dans l'organisation.

La métaphore est ainsi à la fois un indice de la structure organisationnelle intériorisée au niveau symbolique (structure des idéaux et des relations, système de classement en tant que mécanismes de clivage permettant une aliénation sociale) et de l'imaginaire, plutôt sur son versant leurrant (bien que le versant moteur soit également présent mais canalisé).

7.2.4. *La métaphore porteuse de différences symboliques*

En rapprochant certains traits de deux éléments, la métaphore est source à la fois de semblable et de différence. Elle est ainsi créatrice de repères symboliques en tant que tels dans l'organisation. La logique organisationnelle présente dans le processus métaphorique s'incarne non seulement dans le langage mais aussi dans les objets qui sont mis en scène dans cet espace de jeu spécifique (Wallemacq, 2000). À La Poste, nous avons tenté de lier les métaphores utilisées avec une analyse de l'espace et des objets de

⁴³ Cf. Chapitre 4 - Trois découpes organisationnelles.

médiation, afin d'en proposer une logique particulière, une séparation symbolique forte entre « le dedans » et « le dehors »⁴⁴. Dans l'intérim, l'impossibilité de se rendre sur le terrain a mis à mal cette identification spatiale et d'objets. Toutefois, l'analyse des métaphores a été complétée par différents supports narratifs, tels que la réalisation de collages et de dessins, permettant d'explorer les dimensions imaginaires mais aussi symboliques du métier de consultant en intérim. Ainsi, d'une part comme de l'autre, l'analyse des métaphores constitue un indice puissant de la logique organisationnelle en place, qui a été triangulée avec d'autres éléments décrivant l'organisation dans ses dimensions idéologico-imaginaire et symbolique afin de conforter les interprétations avancées en cours de recherche.

⁴⁴ Cf. Chapitre 7 – Une organisation postale en mutation.

Conclusion de cet entremétier épistémologique et méthodologique

D'une démarche clinique issue d'une tradition psychosociologique et psychanalytique, nous avons cherché notre propre voie, naviguant entre nos aspirations épistémologiques et politiques et les contraintes de réalisation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion.

Cette première partie, introductive par la place qu'elle occupe dans cet essai mais au cœur même de la démarche scientifique choisie, tente de montrer comment j'ai pu construire cette place de clinicien dans une structure institutionnelle singulière, à partir d'un objet de recherche particulier et surtout en s'ancrant dans deux terrains choisis pour leurs proximités et leurs différences avec mon histoire personnelle.

La méthodologie choisie, plurielle par les terrains tout autant que par les techniques, est le reflet d'un mouvement bien plus profond, où la production d'une connaissance sur l'autre m'a permis de développer une connaissance sur moi. De cette réflexion intérieure s'est construite une position épistémologique et politique plus forte, plus confiante et certainement plus assumée. Le chemin parcouru depuis le début de cette thèse, s'il a amené une meilleure connaissance des relations interpersonnelles du travailleur de première ligne, m'a également permis d'asseoir une position de chercheur-intervenant clinicien dont je n'assumais ni le titre ni la place par le passé. J'ai aujourd'hui pu développer une pratique qui, même si elle peut sembler quelque peu déconnectée de mon activité de recherche, m'apparaît personnellement intrinsèquement liée à ce statut de chercheur. C'est dans le double mouvement de construction d'une identité de chercheur et d'intervenant que j'ai pu découvrir ma conception de la clinique. Et ce n'est qu'en la nommant explicitement dans cette thèse que j'ai pu assumer la place qui y était associée.

C'est pourquoi, même si cette thèse peut apparaître comme modeste, elle ne constitue pour moi que le commencement d'un parcours d'intervenant clinicien qui s'ancre solidement dans une position épistémologique et politique assumée. De même que l'entremétier constitue un poste essentiel mais non-suffisant dans une cuisine, ce chapitre occupe une place prépondérante tout en n'étant que le commencement du cheminement auquel je convie le lecteur dans cette thèse.

PREMIÈRE PARTIE – QUELQUES REPÈRES THÉORIQUES

Chapitre 3 – Pouvoir et service en relations

Le pouvoir est une notion polysémique, qui peut recouvrir des sens différents en fonction du contexte de la recherche, de ce que le chercheur tente de montrer ou de découvrir, et des implications politiques qu'il y attache. C'est pourquoi il est essentiel de définir ce que nous entendons par « pouvoir » dans ce texte, afin de poser une base commune sur laquelle nos interprétations pourront se construire. La « face » du pouvoir (Enriquez, 2007) portée par cette recherche est à resituer dans un courant plus large des sciences de gestion d'abord, de la sociologie clinique et de la psychosociologie ensuite. Ce chapitre se clôture sur une brève présentation de la manière dont la relation de service de première ligne constitue un cadre structurant pour l'action, et pour le déploiement des relations de pouvoir dans l'organisation de service.

S'il s'agit d'un concept multiforme, le pouvoir est également à la source de nombreuses recherches. Nous n'avons pas ici la prétention de synthétiser l'ensemble des théories sur le pouvoir afin d'en dégager une conception qui serait « la seule vraie » parce que constituant un condensé de toutes les autres. A l'inverse, nous proposons de parcourir quelques théories du pouvoir parmi les plus utilisées en gestion, et d'en dégager les caractéristiques qui nous permettront alors de construire une conception du pouvoir adaptée à notre objet de recherche⁴⁵, à savoir la relation de service entre travailleur de première ligne, client et management. Le pouvoir sera donc vu dans notre étude comme une relation entre acteurs dans l'organisation.

Avant d'aller plus en avant dans la conceptualisation des relations de pouvoir, nous proposons dans le point suivant une brève mise en perspective des différents termes en lien avec le pouvoir.

1. Quelques concepts autour du pouvoir

De nombreux concepts sont associés à celui de pouvoir dans la littérature scientifique. Une première distinction parmi les formes de pouvoir en organisation découle de son caractère formel (Pichault & Nizet, 2000, p. 47). Le pouvoir « formel » provient d'un rôle déterminé dans la hiérarchie, attribué par des règles organisationnelles. Comme nous le verrons plus loin, ce type de pouvoir correspond au concept d'autorité. Le pouvoir

⁴⁵ Dans ce texte, **l'objet d'étude** constitue l'approche théorique envisagée, ici les relations de pouvoir, à côté de **l'objet de recherche**, portant sur le cadre empirique choisi, ici la relation de service se déployant dans une organisation. Ainsi, nous tentons de développer une théorie du pouvoir, adaptée au contexte de l'organisation de service.

« informel » correspond quant à lui à « *la capacité d'influencer effectivement les décisions de l'organisation* » (Pichault & Nizet, 2000, p. 47), notamment les décisions stratégiques.

Ainsi, le pouvoir est fortement lié à l'autorité et à l'influence, avec lesquels il est parfois confondu. Le pouvoir est également associé à la domination, lorsque l'on met en avant la contrainte exercée par un pôle (le « dominant ») sur un autre (le « dominé »), dans la relation de pouvoir. Ces différents concepts peuvent faire l'objet d'une certaine ambiguïté. Les pages qui suivent présentent le point de vue que nous avons choisi d'assumer pour notre propos, car il illustre le mieux notre objet de recherche.

1.1. Pouvoir et influence

En Comportement Organisationnel, l'influence représente « *l'effet sur autrui du pouvoir qu'on exerce* » (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, p. 393). Il s'agit alors de tout effet relatif à l'exercice d'un pouvoir sur le comportement d'autrui. Toutefois, une conception plus restreinte lie influence et aspect psychologique de la relation de pouvoir (Aubert, 1999). En ce sens, l'influence correspond à un effet indirect sur le comportement découlant de la relation de pouvoir. Il est à noter que cet effet est, au moins en partie, inconscient (Aubert, 1999, p. 329).

Le pouvoir possède une force contraignante qui, couplée au consentement du pôle dominé, constitue une relative domination d'un pôle sur un autre. Or, de nombreux processus sont mis en place dans l'entreprise à la fois pour masquer et pour légitimer cette domination⁴⁶, bien trop dangereuse, par le potentiel contestataire qu'elle renferme. Parler de « pouvoir » semble donc risqué, car il s'agit d'ouvrir une porte qui pourrait faire la lumière sur des processus que l'on préfère taire. C'est pourquoi le terme de « influence » peut remplacer celui de « pouvoir » dans le discours managérial, permettant ainsi de diluer le phénomène de domination dans un flou terminologique (Enriquez, 2007).

Notre volonté de mettre en lumière les potentiels conflits organisationnels, constitutifs d'une relation de pouvoir, nous incite à ne pas adopter le terme de « influence » pour notre propos, en ce qu'il nous semble à la fois trop large et risquant de servir les intérêts d'un seul des pôles de la relation de pouvoir dans l'organisation.

⁴⁶ Nous reviendrons sur la légitimation du pouvoir dans le point 1.4. Pouvoir et légitimation.

1.2. Pouvoir et autorité

Le concept d'autorité possède au moins deux significations, partiellement opposées (Aubert, 1999, pp. 328-329). Dans le langage courant, un leader est souvent évoqué comme étant une personne qui « *a de l'autorité* » (Aubert, 1999, p. 329). Il s'agit alors d'un attribut propre à l'individu, une capacité de la personne grâce à laquelle elle suscite adhésion et obéissance dans son entourage. Cette qualité intrinsèque de l'individu est fort proche du charisme décrit par Weber (1995).

Posant le pouvoir comme une relation plutôt que comme un attribut, c'est la deuxième acception de l'autorité qui nous intéresse. Elle correspond à ce que nous avons appelé le « pouvoir formel », présent par exemple dans l'expression « *exercer de l'autorité* » (Aubert, 1999, p. 328). Il s'agit ici d'une légitimation du pouvoir par les « règles »⁴⁷ de l'organisation, l'autorité étant liée à un rôle déterminé. Ces règles peuvent à tout moment modifier l'attribution des rôles dans l'organisation, l'autorité n'étant donc que temporaire. Toutefois, malgré cette limite temporelle, tout individu ou groupe détenant le pouvoir requiert que ce pouvoir soit reconnu comme légitime afin de l'inscrire dans la durée. En effet, l'autorité permet d'éviter la remise en cause constante des rapports de pouvoir, puisqu'elle découle d'une certaine acceptation de ces rapports. L'autorité permet donc de légitimer l'asymétrie de la relation de pouvoir en lui fournissant un fondement. Il s'agit donc d'un **ascendant d'une personne sur d'autres**, « *ascendant perçu et reconnu (à la différence de l'influence), considéré comme **légitimé** (à la différence de la domination par la violence)* » (Barus-Michel, 2007b, p. 110) **par ceux sur qui cet ascendant s'applique.**

Ainsi, l'autorité est souvent posée, dans la littérature managériale, comme un « **pouvoir légitimé** » à travers trois fondements possibles : la tradition, la croyance ou la légalité (Weber, 1995). Enrichissez part de cette affirmation pour en détailler l'opposition entre pouvoir et autorité (Enriquez, 2007). Selon cet auteur, le pouvoir peut soit devenir la manifestation d'une compétence technique, il deviendra alors l'« autorité », soit être partagé entre les différents membres de la communauté, on parlera alors de « fraternité ». Ces deux modèles du pouvoir peuvent servir à occulter les rapports réels de domination et consolider le pouvoir en place, qu'il soit affirmé ou caché. Dans ce cas, l'autorité n'est

⁴⁷ Le terme « règles » est utilisé ici dans un sens très large, comprenant l'ensemble des références porteuses d'interdits, qui tracent les frontières entre permis et interdit, entre visible et invisible (Levy, 1997).

qu'une forme de légitimation de la domination d'un pôle sur l'autre dans une relation de pouvoir.

En résumé, l'autorité existe dans la relation, découle des règles organisationnelles qui lui imposent une certaine temporalité (Aubert, 1999). Lorsque le pouvoir prend la forme d'un rapport de domination d'un pôle sur l'autre, ces règles organisationnelles peuvent offrir un masque de légitimité à cet état de fait. Dans ce cas, le pouvoir devient autorité et ne peut plus être remis en question sans interroger l'ensemble du cadre organisationnel dans lequel se situent les échanges. C'est pourquoi nous préférons le terme « pouvoir » à celui de « autorité », en ce que ce dernier n'exprime qu'une forme légitimée d'un pouvoir de domination dans l'organisation.

1.3. Pouvoir et domination

Dans un sens strict, la domination se réfère à une relation de pouvoir absolu d'un maître sur un esclave⁴⁸, voire d'un sujet sur un objet. Elle est mise en lien avec la force, la contrainte, et exige un certain degré de consentement (Enriquez, 2007). En effet, même cette relation de domination du maître sur l'esclave n'est pas totalement unidirectionnelle, car le maître lui-même a besoin de la reconnaissance de l'esclave pour exister. Sans esclave pour obéir, pas de maître pour ordonner et asservir. Tout pouvoir nécessite de ce fait une relation pour exister.

Weber définit quant à lui la domination comme une « *chance de trouver des personnes déterminables prêtes à obéir à un ordre de contenu déterminé* » (Weber, 1995, p. 95). Cette conception de la domination est proche de celle de l'autorité, en tant que pouvoir légitimé et reconnu. Comme nous l'avons déjà souligné, l'autorité permet de légitimer les rapports de domination et ce faisant, occulte les relations de pouvoir réelles. Il est à noter que Weber adopte une position ambivalente vis-à-vis de la domination. Il la définit à la fois comme un rapport légitimé, voilant des rapports de force sous-jacents, mais aussi comme une obéissance et un respect des règles nécessaires.

Les études portant sur les interactions dans les relations de pouvoir évoquent pour la plupart la domination d'un pôle sur l'autre, au moins pour un temps. Ainsi, dans son schéma des relations de pouvoir, Barus-Michel (1991, p. 277) définit un pôle dominant et un pôle dominé, complémentaires et dynamiques. Un même acteur peut faire partie de

⁴⁸ Enriquez fait explicitement référence à la dialectique maître/esclave d'Hegel lorsqu'il aborde la question du pouvoir comme contrainte (Enriquez, 2007).

l'un ou l'autre pôle en fonction de la situation, ou de l'unité sociale prise en considération.

Bien que la domination soit, dans le sens commun, une relation unidirectionnelle, elle peut donc être analysée comme une relation réciproque, en lien avec les rapports de pouvoir se jouant dans l'organisation. Ainsi, « *une relation de pouvoir entre deux unités n'est rien d'autre qu'une coordination déséquilibrée dans laquelle le poids de l'adaptation pèse davantage sur l'une des deux unités : l'unité qui domine devient alors pour l'autre une source d'incertitude contraignante. Pour celui qui l'exerce, le pouvoir réduit l'incertitude d'autrui, il accentue la prévisibilité de ses réactions et simplifie la situation d'interdépendance.* » (Eraly, 1988, p. 195)

Ainsi, **le pouvoir est domination**, que ce soit par la contrainte des structures sur les hommes ou des hommes sur les hommes (Enriquez, 1997), et nécessite le consentement des soumis (Enriquez, 2007), à travers une réappropriation de la règle. Mais le pouvoir n'est pas que domination, il peut également être résistance créatrice (Enriquez, 1997), prônant l'autonomie et la reconnaissance de l'altérité. Toutefois, lorsqu'Enriquez propose une « *Clinique du pouvoir* » (2007), il écarte de son analyse cette deuxième forme du pouvoir (comme résistance). Non pas qu'il la juge moins importante, mais il considère que le rôle d'un psychosociologue se situe plutôt dans l'élaboration d'une compréhension plus fine des mécanismes de domination et de contrainte du pouvoir, bien souvent voilés par différents artifices dans nos sociétés stratégiques. Nous choisissons de souscrire à cette position, partant de l'hypothèse que le monde de l'entreprise n'accorde pas une place réelle à la résistance créatrice, préférant la canaliser dans des processus organisationnels construits. Ce faisant, le pouvoir comme résistance ne devient plus qu'une autre forme du pouvoir comme contrainte, car la réappropriation par l'organisation de la créativité et l'innovation présentes en chacun ne laisse plus de place à la pulsion de vie. Le pouvoir comme domination, manifestation de la pulsion de mort, peut alors prendre toute la place.

Nous considérons la domination comme une forme de pouvoir dans lequel un pôle contraint l'autre de manière unilatérale. Cette contrainte arbitraire et unidirectionnelle est en réalité une cristallisation de relations de pouvoir toujours potentiellement dynamiques et réciproques. Dans ce sens, alors qu'une relation de pouvoir permet la négociation, du moins hypothétique, la relation de domination contraint sans échange ni négociation

possible. On peut se demander si une telle relation de pouvoir peut exister en organisation. En effet, le lien salarial liant travailleurs et management est toujours avant tout un lien de subordination, c'est-à-dire un lien hiérarchique (et donc légitimé) de domination. On peut donc s'interroger sur la possibilité pour les personnes de se mouvoir entre les pôles dominant et dominé, chacune des places apparaissant comme figée dans la structure organisationnelle. Toutefois, il semble que le travailleur ne soit pas totalement dénué de pouvoir, notamment dans son interprétation des règles organisationnelles. Si celles-ci semblent s'imposer à lui de manière unilatérale, affirmant de ce fait la domination sans compromis du management sur le travailleur de première ligne, ce dernier dispose d'un espace d'adaptation dans lequel il peut choisir d'appliquer ces règles ou pas, ou encore de les interpréter à sa façon. La présence du client dans l'organisation de service rend cet espace encore plus grand, car le travailleur est seul face à ce client. En définitive, le choix d'appliquer ou non les règles, de respecter les ordres, revient au travailleur face à ce client dont la satisfaction va parfois à l'encontre du respect des ordres du management.

Afin de garder l'idée d'une réciprocité dans l'asymétrie de la relation, même si elle n'est souvent que potentielle au sein d'une organisation, nous préférons le terme « pouvoir » à celui de « domination ».

1.4. Pouvoir et légitimation

A travers la comparaison entre ces quelques concepts, on peut déjà voir se dessiner les caractéristiques du pouvoir. S'il existe dans la relation entre individus ou groupes, le pouvoir suppose une asymétrie découlant de son caractère nécessairement contraignant. Bien que cette relation puisse être relativement dynamique, il reste que la domination d'un pôle sur un autre (même pour un temps restreint) nécessite une certaine forme de légitimation de l'asymétrie en place.

Pour Weber (1995), le pouvoir résulte d'un « ordre valide », supposant que l'individu dispose d'une « *représentation de l'existence d'un ordre légitime* » (Weber, 1995, p. 64) et que l'ordre reçu soit lui-même considéré comme valide par l'individu (ce que Weber nomme le critère de validité). Ainsi, le pouvoir comporte une dimension imaginaire, en ce que le pôle dominé accepte de se soumettre parce qu'il croit, imagine, se représente le pôle dominant comme capable de combler ses attentes (Barus-Michel & Enriquez, 2002). C'est la représentation du pouvoir qui lui donne sa force contraignante. Si les individus

ne croyaient pas dans la légitimité d'une relation de pouvoir, le pôle dominant ne pourrait imposer ses choix, dicter les conduites à adopter.

Il nous faut également distinguer la légitimité de la légitimation des relations de pouvoir. La légitimité, dans le sens wébérien, concerne une validation d'un ordre, issue d'une délibération consentie et délibérée. La légitimation, à l'inverse, pointe des processus qui valident un rapport de force sans que celui-ci soit nécessairement mis en débat. Le rapport de force, la relation de pouvoir est visible et accessible à la conscience du pôle dominé, mais le processus par lequel elle est validée n'est pas remis en question. Le processus de légitimation est souvent lié à l'idéologie dans l'organisation, permettant de donner sens et validité à des rapports asymétriques qui ne sont alors plus remis en question.

Un troisième processus peut également être observé dans l'organisation : l'occultation des relations de pouvoir. Dans ce cas, la « représentation de l'ordre légitime » présentée par le pôle dominant dans l'organisation remplace et masque à la fois les représentations individuelles et l'existence même d'une relation asymétrique. Il n'est plus possible de remettre en question les relations de pouvoir car elles sont naturalisées et donc invisibles pour le pôle dominé. C'est par exemple le cas lorsque l'idéologie dominante dans l'organisation prône une participation « démocratique » sans limite au fonctionnement de l'organisation à tous les niveaux. Or, toute organisation nécessite une certaine forme d'ordre pour fonctionner, avec des règles, des décisions à prendre, des stratégies à définir, etc. Valoriser une participation collective de tous à tous les niveaux de décisions est non seulement illusoire, mais constitue aussi une certaine occultation des rapports de force inhérents à la vie en communauté, notamment en organisation.

Alors que la légitimation fait référence à une forme de consentement, processus dans lequel la personne est toujours consciente que le principe légitimant lui est proposé (et plus ou moins imposé) de l'extérieur, l'occultation fait appel à l'intériorisation de principes de référence⁴⁹. Il s'agit alors d'un processus par lequel le conflit potentiel entre normes sociales est déplacé à un niveau intrapsychique, sans pour autant être résolu. Ce conflit, s'il existe, devra trouver sa solution en chacun, voire ne pourra se résoudre en

⁴⁹ Pour rappel, nous avons défini l'intériorisation comme étant le « *processus par lequel des relations intersubjectives sont transformées en relations intrasubjectives (intériorisation d'un conflit, d'une interdiction,...)* » (Laplanche & Pontalis, 2007, p. 206).

risquant alors de refaire surface de manière abrupte (décompensation psychique de l'individu, mise en lumière inconfortable par une personne extérieure,...).

Ainsi, le pouvoir nécessite un certain degré de légitimité pour s'exercer. Des principes légitimant sont convoqués par le pôle dominant pour asseoir sa légitimité et valider sa place. Les tensions surviennent quand ces pôles de la relation de pouvoir se cristallisent, quand les individus (ou groupes) se « figent » dans leurs places respectivement dominante et dominée. La disparition du caractère dynamique de ces relations survient par des processus de légitimation et/ou d'occultation des relations de pouvoir. En mettant au jour le(s) principe(s) légitimant les relations de pouvoir dans la relation de service, nous tenterons de révéler la structure de ces relations, afin de mieux comprendre les tensions vécues par les travailleurs de première ligne.

*

Après avoir situé le pouvoir parmi divers concepts, nous proposons maintenant de le replacer dans les différentes disciplines auxquelles notre thèse se rapporte, à partir des principales conceptions du pouvoir en gestion, ainsi qu'une brève description des théories, d'origine essentiellement psychosociologique, qui nous ont permis de problématiser notre propre conception du pouvoir.

2. Les différentes conceptions du pouvoir

2.1. Le pouvoir en sciences de gestion

La présentation suivante des différentes conceptions du pouvoir en gestion provient d'une sélection des théories les plus fréquemment utilisées dans les principales revues générales de gestion⁵⁰ depuis une dizaine d'années. A partir d'une recherche d'articles traitant du pouvoir dans l'organisation, quelle que soit la conception avancée (pouvoir comme attribut ou relation, se situant au niveau organisationnel ou intersubjectif), nous avons dégagé les théories les plus régulièrement citées dans la littérature managériale. Cette démarche possède certainement la limite de se restreindre aux auteurs centraux, mais elle permet de broser un tableau qui, sans être exhaustif, a au moins le mérite d'être objectif dans la sélection des théories.

⁵⁰ Notre choix s'est porté sur les articles publiés entre 1998 et 2008 dans les revues de gestion « généralistes » francophones et anglophones présentes dans le système de classification de la LSM (mai 2008), à savoir *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Management Science*, et *Organization Science*.

Parmi les principales théories du pouvoir en gestion, une distinction peut être posée entre deux grandes catégories : les théories posant le pouvoir comme un attribut individuel d'une part, et celles traitant du pouvoir dans la relation d'autre part.

Les premières décrivent le pouvoir comme une capacité individuelle, une propriété de l'acteur qui doit être étudiée en elle-même. Le pouvoir est ainsi vu comme la capacité d'un acteur individuel d'exercer sa volonté (Finkelstein, 1992, p. 507). Ainsi, les auteurs évoquent les sources de pouvoir dont peut disposer un individu (French & Raven, 1959; Kurland & Pelled, 2000, p. 430), ou les techniques d'influence qu'il peut utiliser pour exercer son pouvoir (Kim, Pinkley, & Fragale, 2005; Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980; Yukl & Tracey, 1992).

Par exemple, French et Raven (1959) se sont basés sur la conception des types de domination proposée par Weber (1995) pour en dégager une typologie du pouvoir en organisation, selon cinq sources. Il s'agissait pour eux de décrire le pouvoir à un niveau individuel, en tant que capacité ou pouvoir d'influence. A partir de leurs travaux, de nombreuses recherches ont développé ce concept de « sources » de pouvoir. Mauk Mulder (1977) a adjoint aux cinq sources originelles deux types de pouvoir supplémentaires, explicitant alors sept catégories du pouvoir⁵¹.

Comme nous l'avons déjà souligné, ce type de conception du pouvoir ne peut nous convenir au regard de notre objet de recherche. Etudier les relations s'établissant réciproquement entre clients et travailleurs notamment, implique de considérer le pouvoir dans la relation et non pas comme une caractéristique individuelle de l'acteur en situation.

Une deuxième orientation dans la littérature managériale place l'accent sur la relation entre acteurs, à l'origine des phénomènes de pouvoir. Ainsi, l'interdépendance des acteurs est mise en avant. Un individu seul ne possède aucun pouvoir, il n'en détient qu'à travers les relations qu'il entretient avec d'autres. Dans cette optique, la relation peut être étudiée à un niveau organisationnel, entre organisations interagissant pour l'obtention de ressources de l'environnement, ou un niveau plus « micro », entre les acteurs en situation.

⁵¹ Mulder identifie le pouvoir de récompense, de punition, de sanction, formel, légitime, de référence, d'expert et de persuasion.

Les théories étudiant les relations de pouvoir dans et autour des organisations (avec l'environnement) se situent dans le courant de la contingence structurelle (Mintzberg, 1986). Mintzberg considère que les jeux de pouvoir s'établissent entre des acteurs possédant des intérêts divergents. Il définit de ce fait le pouvoir comme "*la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels*" (Mintzberg, 1986, p. 39).

Cette conception du pouvoir comme un phénomène principalement de structures peut faire l'objet de trois critiques principales. Tout d'abord, la définition des acteurs au sein de l'organisation⁵² est si générale (Mintzberg, 1990) qu'il devient difficile de la rattacher à certains acteurs précis. Mintzberg présente le pouvoir comme attaché à des positions, indépendant des acteurs eux-mêmes. Bien que Mintzberg a dégagé le pouvoir comme étant attaché à certains groupes d'acteurs, il prend peu ou pas en compte le fait que le pouvoir est avant tout exercé par des individus en relation avec d'autres, dans un même groupe ou entre groupes d'acteurs sociaux. L'organisation acquiert une existence propre, indépendante des acteurs qui la composent (Mintzberg, 1986).

Ensuite, les théories de la contingence présentent l'environnement comme un ensemble de contraintes s'appliquant à l'organisation. Sa réciproque, à savoir l'idée que les acteurs dans l'organisation font subir également à l'environnement certaines contraintes en vue de l'adapter à leurs besoins, est absente de ce modèle. De plus, la distinction stricte proposée par Mintzberg entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation ne semble plus aujourd'hui aller si facilement de soi. La frontière entre l'organisation et son environnement devient de plus en plus fluide, au fur et à mesure que l'entreprise-réseau se développe (Mariotti, 2004). Les relations de service elles-mêmes constituent une sorte de pont entre l'organisation et son environnement. Plus que cela, la prestation de service est vue comme une coproduction (Delaunay & Gadrey, 1987), associant le prestataire et le client dans une activité commune. Il semble donc évident qu'une approche contingente de l'organisation, séparant de manière stricte l'organisation de son environnement tout en cherchant à identifier des points de contacts et d'échange entre ces deux milieux, ne peut convenir à notre étude des relations de service.

⁵² Mintzberg découpe l'organisation en six parties « de base », à savoir le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, la fonction de support logistique et l'idéologie. Ces différentes parties se coordonnent et communiquent à travers différents dispositifs. Ces mécanismes de coordination, associés à la taille relative des différentes parties de l'organisation, définissent des configurations particulières d'organisation.

Enfin, à travers la typologie qu'il propose, Mintzberg reconnaît implicitement l'existence d'une organisation optimale en fonction du contexte et de l'environnement, vers laquelle chaque entreprise doit tendre. Dans le cadre d'une démarche clinique, on ne saurait accepter ce type de rationalité qui exclut par avance toute référence aux valeurs ou aux dimensions inconscientes qui peuvent guider l'action des individus.

A côté de Mintzberg, d'autres auteurs se sont également intéressés aux relations entre organisation et environnement dans leur approche des phénomènes de pouvoir. A la suite d'Emerson (1962, p. 32) qui définit le pouvoir comme une propriété de la relation sociale (Casciaro & Piskorski, 2005; Kim et al., 2005), Pfeffer et Salancik (1978) analysent les réponses de l'organisation aux contraintes de l'environnement (Casciaro & Piskorski, 2005; Welbourne & Trevor, 2000). Ce courant de la dépendance des ressources prend en compte les relations existant entre organisations, pour en étudier l'exercice du pouvoir dans une situation organisationnelle. Il ne s'agit donc pas non plus ici d'observer le pouvoir à un niveau interpersonnel, bien que l'idée d'interdépendance, caractéristique du pouvoir, soit déjà présente.

La conception du pouvoir issue des travaux de Pfeffer et Salancik (1978) a été reprise et adaptée à l'analyse des stratégies individuelles par Bourgeois et Nizet (1995). Ces auteurs appuient leur conception du pouvoir sur la définition de Dahl (1957, pp. 202-203) : « *A a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut obtenir de B que celui-ci fasse des choses qu'il ne ferait pas autrement* ». Cette définition place le pouvoir dans la relation, indépendamment d'un possible lien hiérarchique entre les individus. Ainsi, une personne détenant l'autorité ne sera pas nécessairement l'acteur détenant le pouvoir dans la relation, car d'autres facteurs (tels que la compétence) entrent en compte.

Bourgeois et Nizet (1995) posent le pouvoir comme une capacité potentielle d'un acteur d'influencer les étapes du processus de décision (Nizet & Pichault, 2001), s'exprimant donc dans la relation avec d'autres. Cette capacité n'est que « potentielle », car même si l'acteur se trouve dans une situation où il possède un certain pouvoir, il peut choisir de ne pas l'exercer⁵³. Pour ces auteurs, les acteurs se retrouvent donc face à des choix de comportements. D'une part, chaque acteur doit déterminer quelle est l'attitude à adopter dans la relation qu'il entretient avec d'autres. Il peut choisir d'exercer sa capacité

⁵³ Quatre conditions sont nécessaires à la mise en œuvre de cette capacité d'influence d'un acteur sur un autre : la dépendance des objectifs des acteurs, une différence dans les objectifs de chacun, un rapport coûts – bénéfices positif, et une distribution du pouvoir pas trop inégalitaire.

d'influence (se plaçant de ce fait dans une relation de pouvoir) ou d'adopter une autre attitude, à savoir la non-implication⁵⁴ ou le loyalisme⁵⁵ (Hirschman, 1977). Il est important de noter que, pour ces auteurs, le pouvoir n'est pas constitutif de toute relation humaine. En effet, il existe des relations sans pouvoir, ou à tout le moins sans effet tangible du pouvoir potentiellement exercé (Nizet & Pichault, 2001). D'autre part, dans une relation de pouvoir, l'acteur doit choisir la modalité d'exercice du pouvoir appropriée, en fonction de ses objectifs propres. Deux stratégies principales sont décrites par Bourgeois et Nizet (1995), à savoir la pression et la légitimation. Les choix des acteurs sont guidés par les représentations qu'ils se font des conditions d'exercice du pouvoir. Chaque choix est posé en fonction des représentations que se font les acteurs de la situation spécifique. Ce modèle s'inscrit donc dans une rationalité limitée (Bourgeois & Nizet, 1995, p. 80) car, bien que les acteurs fassent leur choix à partir d'un calcul rationnel entre les coûts et les bénéfices des comportements possibles, leurs représentations des conditions dans lesquelles ils évoluent limitent leur perception des différents comportements possibles, et donc leurs choix. Les acteurs utilisent un cadre de référence afin de percevoir et d'évaluer toute situation, cadre qui limite leur perception et de ce fait leurs possibilités d'action (Bourgeois & Nizet, 1995, p. 81). Les acteurs peuvent prendre une certaine distance vis-à-vis de leurs représentations, et recouvrer une certaine liberté d'action. Il s'agit donc ici de représentations plus ou moins conscientes, mais dont il est possible de se détacher, au moins potentiellement. Toutefois, la rationalité de chaque acteur est également limitée par son environnement, ce que Simon et March nomment « *le milieu organisationnel et social dans lequel se trouve la personne qui prend une décision* » qui « *détermine les conséquences auxquelles elle s'attendra, celles auxquelles elle ne s'attendra pas ; les possibilités de choix qu'elle prendra en considération et celles qu'elle laissera de côté* » (March & Simon, 1958, pp. 136-137). Ainsi la rationalité d'un acteur est à la fois limitée cognitivement et par son environnement social. Ces limites sociales de la rationalité peuvent participer de la domination, en empêchant la prise de conscience des rapports de domination.

La très brève revue de littérature que nous venons d'effectuer nous a permis de pointer quelques caractéristiques inhérentes à notre conception du pouvoir. A travers les différents auteurs présentés, nous avons tenté de comprendre pourquoi un modèle

⁵⁴ L'acteur refuse de s'impliquer dans la situation et s'en remet aux autres concernant les décisions à prendre dans la situation.

⁵⁵ L'acteur accepte, voire adhère à la décision prise, il ne la remet aucunement en doute.

relationnel du pouvoir, ancré au niveau des acteurs en situation, nous paraît être le plus adéquat pour cerner notre objet de recherche. Un modèle du pouvoir assez proche de celui de Bourgeois et Nizet (1995) est celui de l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977). S'agissant d'un modèle régulièrement utilisé en gestion, nous proposons de le prendre pour point de départ pour ensuite parcourir quelques-uns des principaux auteurs en psychosociologie, afin d'élaborer notre propre conception du pouvoir en organisation.

2.2. Le pouvoir dans l'analyse stratégique

Crozier et Friedberg (1977) fondent leurs analyses sur l'étude des dimensions stratégiques du pouvoir. Dans ce modèle, le pouvoir se situe dans l'interrelation entre deux acteurs possédant chacun leurs buts propres. Chaque acteur met en place des stratégies lui permettant d'accroître son pouvoir en rendant son comportement plus imprévisible pour son partenaire dans la relation. Ainsi, la relation de pouvoir découle, tout comme chez Bourgeois et Nizet (1995), d'un calcul. L'acteur est amené à poser certains choix lui permettant d'accroître l'incertitude de son comportement ou de diminuer celle de son vis-à-vis dans la relation. Ce calcul peut s'effectuer en amont ou en aval des actes posés, ce qui implique une possible répétition des actes accroissant sa propre marge de manœuvre.

Toutefois, à l'inverse de Bourgeois et Nizet (1995), ce calcul ne porte pas sur le fait de s'engager ou pas dans une relation de pouvoir, car l'analyse stratégique ne considère pas qu'il existe une alternative aux relations de pouvoir. Dans ce modèle, toute relation humaine est empreinte de pouvoir, et est guidée par les stratégies de chaque acteur dans cette relation, stratégies découlant d'intérêts politiques. Ainsi, les acteurs peuvent se référer à certaines valeurs ou représentations pour guider leurs choix, mais ces systèmes de référence sont subordonnés aux relations de pouvoir s'établissant entre eux. Il s'agit donc bien ici aussi, comme pour Bourgeois et Nizet (1995), d'un modèle de rationalité limitée (Crozier & Friedberg, 1977, p. 54), dans lequel les acteurs suivent des intérêts relativement rationnels (à partir d'un rapport coût/bénéfice) pour guider leurs choix, tout en ne pouvant posséder l'entière de l'information nécessaire pour prendre une décision totalement rationnelle. Le choix de comportement à adopter découle d'une rationalité limitée, car le raisonnement des acteurs ne peut s'effectuer que sous contrainte. Chez Bourgeois et Nizet, la rationalité est limitée par les représentations que se font les acteurs des situations vécues, alors que pour Crozier et Friedberg, elle est restreinte par le

système d'action formé par les relations de pouvoir interdépendantes, et dans lequel sont situés les acteurs (Dion, 1982).

Les caractéristiques majeures de la relation de pouvoir décrites par Crozier et Friedberg (1977, pp. 65-68) sont au nombre de quatre. Le pouvoir est une relation d'échange, instrumentale, non transitive et réciproque tout en étant déséquilibrée. Considérer le pouvoir comme un échange, une négociation plus ou moins libre entre des individus rationnels nous semble une caractéristique essentielle pour l'analyse stratégique. Le partage d'un objectif commun, ou à tout le moins la nécessité de parcourir avec l'autre un bout de chemin pour atteindre ses objectifs propres, se trouvent au fondement de la relation de pouvoir dans l'organisation. Si cette interdépendance n'existe pas, aucune relation de pouvoir ne peut se jouer, tout simplement parce que aucune relation ne se développera. Dans cette perspective, s'engager dans la relation, même a minima, c'est toujours s'impliquer dans un rapport de pouvoir stratégique.

L'analyse stratégique des relations de pouvoir en organisation comporte toutefois certaines limites, que nous proposons de présenter dans un dialogue avec le courant psychosociologique, afin d'en dégager ce que cette approche apporte pour notre propos.

2.3. Le pouvoir en sociologie clinique et en psychosociologie

L'analyse stratégique considère les acteurs comme conscients de ce qui se joue dans les relations de pouvoir, puisque capables de poser des choix, fussent-ils issus d'une rationalité limitée. Toutefois, les relations humaines, et a fortiori les relations de pouvoir, ne peuvent être réduites à de simples interactions stratégiques entre acteurs, dénuées de toute affectivité. Ainsi, dès les années septante, Pagès (1975) a montré que toute relation humaine était d'emblée affective. Ses travaux s'inspiraient des théories de Rogers concernant les apports de l'entretien non directif pour une meilleure compréhension du sens que le sujet donne à son existence. Cette recherche psychosociologique a mis en évidence que l'analyse des relations de pouvoir permet de mettre au jour les rapports contradictoires traversant l'organisation. Toute relation de pouvoir comporte des dimensions inconscientes, qui guident l'action des acteurs en situation et influencent leurs comportements. Ainsi, un acteur ne peut adopter un comportement totalement rationnel, et cela même s'il ne s'agit que d'une rationalité limitée, car il existe toujours certaines structures psychiques qui influencent ses choix, ses actions, ses comportements et ses affects.

Ces structures psychiques sont en lien avec le cadre organisationnel dans lequel évoluent les acteurs. En effet, les relations de pouvoir ne se jouent pas hors de tout contexte organisationnel. Crozier et Friedberg (1977) les situent dans des « systèmes d'action concrets », ensemble de contraintes organisationnelles qui déterminent et conditionnent l'interaction. Toutefois, les acteurs stratégiques disposent de marges de manœuvre, ou « zone d'incertitude », plus ou moins importantes, leur conférant une certaine autonomie individuelle ou collective dans l'organisation. La vision stratégique de l'acteur le place dans une situation de relative autonomie, inhérente aux relations de pouvoir. On peut néanmoins se demander si cette autonomie des acteurs organisationnels n'est pas récupérée, encadrée et canalisée à travers un certain système organisationnel visant la mobilisation psychique complète des membres de l'organisation. C'est en tout cas ce que proposent Pagès, Bonetti, de Gaulejac et Descendre (1979) lorsqu'ils évoquent le concept de « système socio-mental ».

Le système socio-mental exprime l'influence réciproque entre structures psychiques des membres de l'organisation et les structures sociales de l'organisation, sur le mode des conflits existentiels (Pagès et al., 1979). Les structures sociales expriment et occultent à la fois les structures psychiques inconscientes de l'individu. En effet, l'individu est aux prises avec certaines angoisses existentielles, corrélatives à son refus de se confronter à la mort. Il se rêve tout-puissant, pour éviter l'angoisse de perte découlant de toute vie sociale et de la rencontre avec Autrui. L'organisation propose une réponse à cette angoisse de mort, dans le but de canaliser l'énergie psychique de tous vers la réussite de l'entreprise. Au couple plaisir/angoisse ressenti par l'individu, l'organisation apporte une réponse en couplant séduction et menace inconsciente. A ses désirs de toute-puissance, l'organisation répond par une politique de conquête mondiale, d'expansion économique et de croissance infinie. Ainsi, les structures sociales à la fois expriment les sentiments refoulés de l'individu, en proposant par exemple une image d'organisation immortelle dans laquelle l'individu peut se réaliser et par là trouver une réponse à son angoisse existentielle de mort, et occultent l'inconscient individuel en renforçant les défenses individuelles contre l'angoisse.

Il s'agit d'un système dynamique, dans lequel les relations de pouvoir jouent le rôle de « *système dialectique de médiation des contradictions* » (Descendre & Pagès, 1977, p. 124), composé de quatre types de médiation interreliées en un système cohérent et permettant la suppression des conflits potentiels dans l'organisation en les déplaçant à un

niveau intra-individuel. En effet, chaque organisation est traversée par de fortes contradictions, inhérentes au lien de subordination propre au travail salarié. Ces contradictions naissent de l'opposition entre désirs des travailleurs (bien-être, épanouissement, etc.) et objectifs capitalistes de l'organisation (rentabilité et profit, croissance, etc.). Ces contradictions collectives pourraient engendrer une perte d'efficacité pour le système organisationnel, un état de crise voire une fragmentation de l'entreprise. Afin d'éviter ce type de problème, les entreprises hypermodernes ont développé un système de médiation des contradictions en quatre axes interreliés, permettant aux travailleurs d'intérioriser les contradictions et de gommer tout conflit pouvant advenir à leur conscience. Tout d'abord, l'opposition entre les aspirations individuelles et organisationnelles est associée à un système couplant avantages et contraintes économiques (ce que les auteurs appellent la « *médiation économique* »). Ensuite, et de manière concomitante, une « *médiation politique* » se met en place à travers une forme d'autonomie contrôlée, rendant le travailleur gardien des règles qui l'enserrent et le limitent. A ce niveau, un déplacement des contradictions collectives à un niveau individuel permet d'éviter tout conflit collectif. En troisième lieu, l'idéologie et les valeurs de l'organisation sont proposées aux travailleurs comme un système porteur d'un sens qu'ils peuvent (et doivent) accepter et intérioriser sans réflexion ni critique personnelle. Cette « *médiation idéologique* » est enfin couplée à une « *médiation psychologique* ». Les contradictions des politiques du personnel, légitimées par le système idéologique, sont intériorisées par chaque individu et deviennent alors des contradictions psychiques individuelles. Cette intériorisation découle d'un couplage entre plaisir et angoisse dans l'organisation, répondant à des conflits existentiels chez chaque individu. Ainsi, des contradictions propres au cadre organisationnel sont déplacées et transformées en contradictions psychiques individuelles et inconscientes, ne permettant plus une formulation ni même une prise de conscience de conflits organisationnels pouvant être portés par le collectif. Une forme particulière de relation de pouvoir se développe alors directement entre l'individu et son organisation hypermoderne, sur le mode de l'emprise.

L'organisation (ou plutôt ses dirigeants) propose donc à ses membres un espace de projection de leurs angoisses individuelles, qu'elle se réapproprie, encourageant une identification des individus à cette organisation-mère, vécue comme toute-puissante et immortelle. En s'identifiant à l'organisation, en la hissant à la place de leur idéal du moi,

les individus sont dans l'impossibilité de s'en détacher pour en faire la critique. Ils intériorisent les contraintes organisationnelles et les introjectent, préférant retourner ces oppositions contre eux-mêmes, en eux-mêmes. Cette intériorisation permet alors de gommer les conflits potentiels, et de façonner les individus à l'image de leur organisation.

Il est à noter que cette théorie a été établie dans des conditions organisationnelles particulières (plein emploi, étude des cadres supérieurs), qui ne sont plus d'actualité aujourd'hui. On peut se demander si le modèle de l'emprise serait aussi prégnant aujourd'hui qu'alors, au vu des conditions socioéconomiques actuelles. D'ailleurs, Enriquez, dans son analyse de la dialectique individu-organisation, présente les travailleurs comme des individus capables de distanciation par rapport au modèle proposé par l'entreprise, notamment grâce à leurs investissements dans plusieurs institutions (Enriquez, 2003) ou unités sociales (Barus-Michel, 1991).

La nécessaire réification de l'organisation pour conceptualiser le pouvoir dans cette approche est justifiée par Enriquez (1993). Selon lui, ce sont les désirs du (ou des) dirigeant(s) qui constituent l'organisation dite « stratégique »⁵⁶. Celle-ci semble posséder une existence propre car il est nécessaire que l'individu s'identifie à l'organisation en tant que telle et non plus à un chef (comme dans une entreprise technocratique⁵⁷). L'identification et l'adhésion aux valeurs qu'elle suscite permettront alors une mobilisation totale des travailleurs vers la réussite et la performance de l'entreprise. La réification, au lieu d'être une erreur épistémologique à éradiquer, devient l'objet de recherche en ce qu'elle constitue un discours de légitimation des pratiques. Le problème de la réification de l'organisation dans le modèle de l'emprise fût l'une des critiques majeures adressées à cette théorie, notamment parce qu'elle n'a pas comme telle fait l'objet d'une étude par les auteurs.

Dans le même courant de recherche sur la conceptualisation d'un espace entre individu et organisation, Aubert et de Gaulejac (1991) ont plutôt cherché à analyser la manière dont un certain type de manager (l'« *homme managérial* ») pouvait s'impliquer dans ce modèle particulier d'organisation (le « *système managinaire* ») ainsi que les pathologies (les « *brûlures de l'idéal* ») pouvant résulter de cette implication totale et entière dans le

⁵⁶ L'entreprise "stratégique" correspond à l'entreprise hypermoderne, ou « de l'Excellence » de Pagès et al (1979), où l'imaginaire social s'organise autour de la performance et de l'excellence.

⁵⁷ L'entreprise "technocratique" s'organise autour d'un imaginaire social basé sur la maîtrise. Le pouvoir appartient aux experts, les autres travailleurs ne doivent pas nécessairement adhérer aux idéaux proposés, tant qu'ils respectent les règles formelles.

travail. Leur étude est basée sur la rencontre avec des cadres de diverses entreprises, Ces auteurs reprennent le concept de système socio-mental (Pagès et al., 1979) et le développent en un « *système psychique organisationnel* ». Ce dernier est situé, tout comme le système socio-mental, entre les structures psychiques individuelles et les structures sociales de l'organisation. Mais cette place d'interface existe en elle-même, en tant que « espace transitionnel » (adapté de Winnicott par Aubert & de Gaulejac, 1991, p. 257) produit à la fois par l'individu et l'organisation. En ce sens, le système psychique organisationnel propose une alternative à la difficulté de la réification propre au modèle de l'emprise. En effet, on ne prête plus à l'organisation une volonté propre, un inconscient en tant que tel, ce qui permet de lui rendre son statut d'objet. Mais en tant qu'objet, l'organisation est aussi un espace de projections pour les individus qui s'y trouvent. De plus, l'organisation constitue des contraintes produites par les individus et dans lesquelles ils sont amenés à évoluer. En ce sens, l'organisation peut influencer les structures psychiques tout autant que ces dernières façonnent les structures sociales. Le système psychique organisationnel est donc à la fois « *production psychique collective* » et « *production organisationnelle* »⁵⁸ (Aubert & de Gaulejac, 1991, p. 261).

Une étude plus récente menée par Marie-Anne Dujarier (2006) auprès de travailleurs de première ligne dans deux organisations de service a mis en évidence que l'idéal organisationnel de toute-puissance, couplé au déni des limites, prend la place de l'idéal individuel en se transformant en « norme sociale », c'est-à-dire en conventions sociales à respecter sous peine d'être identifiés comme « déviant ». Or, cet idéal comporte intrinsèquement des contradictions car il découle d'hypothèses fausses sur ce que représente le travail du terrain. Ce nécessaire écart au prescrit, ce décalage irréductible entre la prescription et l'activité réelle de travail produit des contradictions organisationnelles qu'il s'agit de régler, du moins pour un temps, afin de travailler. De cette manière, ce que cet auteur nomme le « travail d'organisation », à savoir le délicat arbitrage entre les différentes contradictions organisationnelles, est délégué et évité à chaque niveau de pouvoir dans l'organisation, pour finalement resurgir dans toute sa violence sur le travailleur de première ligne. Celui-ci, de par sa position face au client, ne peut éviter le conflit et se doit d'y trouver une réponse qui lui permette à la fois de satisfaire la demande du client et les attentes de son management, tout en ne disposant

⁵⁸ Ainsi, le système psychique organisationnel est composé des points communs de l'ensemble des psychismes individuels, tout en constituant les contraintes organisationnelles (Aubert & de Gaulejac, 1991, p. 261).

pas des moyens pour ce faire. Plusieurs stratégies semblent possibles : l'invention collective de nouvelles normes de travail (solutions peu réalisables lorsque les collectifs sont faibles, comme dans la plupart des organisations de service) ou le « retrait » consistant à ne plus s'investir dans son travail. Dans le même temps, Dujarier constate que ceux qui souffrent de cette « norme d'idéal » sont aussi ceux qui la défendent, car ils se la sont appropriée. Ainsi, sous le couvert de l'activité de service peut-on également retrouver une double structure couplant faits psychiques et faits sociaux.

Si les relations de pouvoir sont le fil rouge liant structures psychiques et structures sociales, alors ces relations sont composées en partie de dimensions inconscientes. Celles-ci peuvent être définies comme issues de conflits existentiels profonds (Pagès, 1975). Une autre manière de décrire l'articulation entre formes sociales et psychisme a été proposé par Enriquez (1997). Cet auteur a replacé les pulsions de vie et de mort dans l'organisation, en les inscrivant au fondement même de toute relation de pouvoir. Ainsi, « *le pouvoir est indissociable de la relation et de la coopération. Il est associé à la vie, mais a partie liée avec la mort* » (Barus-Michel & Enriquez, 2002, p. 212). Toute relation de pouvoir est à la fois pulsion de vie, car toute règle appelle sa propre transgression et à travers celle-ci la créativité, et pulsion de mort, à travers la répétition mortifère (Enriquez, 2007).

2.4. Le pouvoir pour Eugène Enriquez

S'appuyant principalement sur une psychanalyse freudienne, Enriquez présente le pouvoir comme constitutif des relations humaines (Enriquez, 2007). Le lien social ne peut se comprendre que dans sa composante de pouvoir (Enriquez, 2003). Bien que l'on présente généralement le pouvoir comme une contrainte, **tout pouvoir n'est pas domination**. En effet, il existe aussi un versant positif du pouvoir, sous l'angle de la résistance créatrice (Enriquez, 1997). Toutefois, dans ses analyses, Enriquez s'attache plus particulièrement à la forme contraignante du pouvoir. Il cherche à dégager ses aspects mortifères, afin d'éclairer les dimensions spécifiquement inconscientes du pouvoir. A côté du registre qu'il qualifie d' « historique », relevant du visible, des faits et des conduites, il cherche à dégager un « autre sens » dans les organisations, celui de la réalité psychique et de l'inconscient (Enriquez, 2003), sans faire prévaloir l'un sur l'autre.

Dans « *Clinique du pouvoir* » (2007), collection de textes dont la première édition (« *Les figures du maître* », publiée en 1991) fût revue et corrigée pour l'édition de 2007,

Enriquez propose quinze propositions sur le pouvoir, correspondant à des « grands principes » structurant tout phénomène de pouvoir, quelle que soit la forme que celui-ci adopte en fonction de la situation et du contexte. Il s'agit de propositions organisatrices du pouvoir, qui se retrouvent à différents endroits de son œuvre. Sans vouloir les passer toutes en revue, nous proposons d'en inférer quelques caractéristiques qui nous semblent essentielles pour notre conception du pouvoir.

Le pouvoir existe dans une relation **ternaire** et **asymétrique**. Ainsi, le pouvoir ne peut exister que dans une organisation qui définit les rôles de chacun, telle la relation père-mère-enfant ou la relation firme-autres firmes-consommateurs. Cette relation de pouvoir nécessite un écart, une différence, une asymétrie. En effet, si les parties en présence sont en tous points identiques (si tant est que cela soit possible), il ne peut exister de relation de pouvoir entre elles, aucun **conflit** ne pouvant advenir. Deux individus supposés identiques le seront à tous les niveaux, il ne peut donc exister d'intérêts divergents ou d'enjeux contradictoires, sources de conflit dans la relation sociale. De la même manière que le père, porteur de la Loi (dans la théorie freudienne), sépare l'enfant de sa mère pour en faire deux êtres distincts et différents, le tiers dans la relation de pouvoir amène la différence, la séparation, le conflit. Bien entendu, cet écart consubstantiel de toute relation sociale peut être nié ou occulté, mais il n'en demeure pas moins qu'il existe, et avec lui le rapport de domination potentiel. En effet, dans la relation de pouvoir, l'écart se transforme en dissymétrie, puis en domination d'un pôle sur l'autre. L'écart, la différence entre les individus permet de mettre en place un système de classification, qui devient un système de domination (Enriquez, 1983). L'écart est créé par le choix de critères par le pôle dominant, critères qui seront ensuite repris et intériorisés par le plus grand nombre sous la forme de valeurs communément partagées par le collectif (et de ce fait légitimées). A ce stade, les gardiens des valeurs deviennent les détenteurs légitimes du pouvoir, et la différence créée est reconnue comme faisant sens pour l'ensemble de la communauté. En ce sens, le pouvoir amène un ordre dans le chaos, il permet de classer et d'organiser la vie sociale, mais toujours selon l'ordre voulu et imposé par le pôle dominant, ce qui implique la présence d'un conflit toujours potentiellement en devenir.

Toute force ou toute contrainte nécessite le **consentement**. C'est en ceci que la relation de pouvoir est limitée. Elle ne peut exister sans un consentement de la partie sur laquelle le pouvoir s'exerce. Ce consentement n'est pas toujours libre, il peut être forcé (par peur ou par adhésion au système proposé par le pôle dominant) ou relever de manipulation de

la part de la position dominante. Il n'en reste pas moins que sans consentement, le pouvoir ne peut exister. Il ne s'agit pas d'une soumission sans restriction à la loi, mais d'une reprise et d'une intériorisation de la règle (ou des critères de classification) par l'individu. A travers cette **intériorisation**, l'individu en position dominée **légitime** le système de pouvoir en place, institue la relation de pouvoir et la reconnaît comme **faisant sens** pour lui et pour le collectif. Ainsi, tout pouvoir tend à **durer** (il vise l'évitement de la contestation) et se veut **totalitaire**, bien que son besoin de reconnaissance le met face à ses propres limites.

Dans l'expérience primitive⁵⁹, le pouvoir est **sacré**. Le mouvement de laïcisation du pouvoir dans lequel se trouvent prises nos sociétés n'entraîne pas, comme on aurait pu le penser, une disparition de ce caractère sacré mais au contraire, la création de nouveaux sacrés, tel l'Etat, l'Argent ou l'Entreprise. Comme tout sacré, le pouvoir est un interdit qui appelle sa **transgression**. Pour être sacré, un objet doit à la fois être désiré, être interdit, et cet interdit doit être transgressé (Enriquez, 1983). En effet, lorsqu'un objet désiré est interdit sans transgression possible, on reste dans le domaine des interdits sociaux. Le sacré, pour exister, nécessite le péché. Un objet ne devient sacré que s'il est menacé de sacrilège. La transgression renforce ainsi le caractère sacré d'un objet, en permettant l'expression des pulsions en un temps et un lieu déterminé. Par exemple, les sociétés primitives ont mis en place des fêtes transgressives, auxquelles même le roi ne pouvait se dérober. Ces moments de transgression institutionnalisée accordaient une place précise au sacré et à sa transgression dans la société. Il s'agit alors d'une transgression non accomplie, car elle permet uniquement de renforcer le pouvoir en place sans possibilité de réelle remise en question (Enriquez, 2007). Ce type de transgression est largement utilisé dans l'entreprise, notamment à travers certains dispositifs participatifs qui, s'ils ne permettent pas une réelle remise en cause du système de pouvoir en place, permettent néanmoins de canaliser les pulsions et les désirs aspirant à transgresser pour innover et créer un ordre nouveau, dans un mécanisme huilé de partage de parole sans conséquence pour la pérennité de l'entreprise. La transgression vraie (Enriquez, 2007), celle qui remet en cause l'ordre social établi, ne peut se construire que contre l'interdit constitutif du pouvoir en place.

⁵⁹ Enriquez évoque l'expérience primitive du pouvoir comme celle se déroulant dans les sociétés archaïques, mais aussi comme la première relation de pouvoir que l'enfant rencontre à travers le rapport qu'il entretient avec la figure paternelle comme porteur de la Loi.

Enfin, l'instauration de relations de pouvoir instituées crée un monde ordonné, immobile, sans possibilité de contestation, et visant la plénitude. Le pouvoir prend le plus souvent la forme du discours (Enriquez, 1983), qui vise à instaurer un monde uniforme se reproduisant à l'identique. Le pouvoir est ainsi la manifestation de la **pulsion de mort**, tandis que la transgression vraie, créatrice d'un ordre nouveau, se situe du côté de la pulsion de vie.

A côté de ces principes structurant toute relation de pouvoir, Enriquez présente cinq structures de fonctionnement⁶⁰, correspondant à autant de formes de pouvoir dans l'organisation (Enriquez, 1997), et visant chacune un idéal de fonctionnement particulier. Ces structures d'organisation sont des structures de pouvoir, en ce qu'elles privilégient certains modes de conduites, certains fantasmes et certaines pulsions afin d'obtenir la conformité et l'obéissance de ses membres, dans le but de mobiliser entièrement le psychisme des travailleurs. Toutefois, la mobilisation psychique attendue n'est jamais complète, les individus pouvant toujours opter pour l'une ou l'autre ligne de fuite (résistance, lutte, retour du refoulé, etc.).

Le pouvoir comme relation ternaire, dissymétrique, couplant force et consentement (dans sa forme contraignante), et traversé par les pulsions de vie et de mort, constitue une conception à laquelle nous souscrivons pleinement. Toutefois, deux points de l'approche d'Enriquez nous semblent soumis à controverse, au regard d'une part de notre objet de recherche (la relation de service entre travailleur en contact, client et management), et d'autre part de l'idéologie sous-tendant cette conception freudienne du pouvoir.

L'analyse que fait Enriquez du pouvoir se situe à un niveau macrosocial (entre Etat et société civile, classe dominante et classe dominée, producteurs et travailleurs, etc.). Toutefois, le pouvoir se déroule toujours dans une relation, et ne peut être l'attribut d'une personne (Enriquez, 2007). Pour notre part, nous désirons étudier les phénomènes de pouvoir tels qu'ils se donnent à voir **dans la pratique**, entre le travailleur, le client et le management⁶¹. En ce sens, nous devons ramener cette conception du pouvoir à un niveau plutôt relationnel, entre individus situés dans des structures organisationnelles qui les contraignent. C'est pourquoi l'analyse du pouvoir que propose Jacqueline Barus-Michel (1991), axée sur la pratique en situation professionnelle, peut nous aider à compléter

⁶⁰ Il s'agit des structures charismatique, bureaucratique, coopérative, technocratique et stratégique.

⁶¹ Pour une définition de la relation de service, cf. point 4. La relation de service.

l'approche d'Enriquez dans notre quête d'une définition du pouvoir. De plus, l'approche essentiellement basée sur les processus inconscients que propose Enriquez nous paraît à certains moments délaissier une approche clinique étayée sur l'empirie et le concret du terrain. Barus-Michel, en offrant une assise concrète à l'analyse de la dynamique du pouvoir⁶², nous permet de réintroduire le client dans une conception du pouvoir comme relation entre pôle dominant et pôle dominé.

De plus, pour Enriquez, le pouvoir est toujours **incarné** (Enriquez, 1983, 2003, 2007). Sa référence principale est la théorie freudienne, ce qui le place dans une conception de l'expérience du pouvoir comme relation à un chef, un guide, une figure du père. Pour Freud (cité par Enriquez, 1983, p. 189), l'homme naît toujours prématurément, il a donc besoin d'autres personnes pour l'éduquer, le nourrir, l'aimer, etc. En conséquence, l'homme garde toujours la nostalgie d'un guide, d'une figure du père à laquelle il peut se soumettre. Ce chef peut parfois être remplacé par une idéologie à laquelle les individus adhéreront, mais cette idéologie a toujours un auteur, même si ce dernier peut être tombé dans l'oubli. Le groupe se référera donc toujours à un principe transcendant servant de modèle à suivre, qu'il soit incarné dans une personne ou un objet. Si nous souscrivons à l'idée que le pouvoir doit se référer à un principe extérieur à la relation, une loi en ce qu'elle constitue le critère permettant l'écart entre les individus (et donc la relation de pouvoir en soi), cette référence ne nous semble pas inévitablement incarnée dans le représentant du pôle dominant. Barus-Michel parle à cet égard d'« effets idéologiques » liés à une utilisation abusive de la psychanalyse freudienne dans le champ social (Barus-Michel, 1991). La théorie de l'inconscient, lorsqu'elle place le Père au centre de la question du pouvoir, en masque son aspect dynamique pour placer le père, le chef, le leader comme le porteur indiscutable de la loi (la foule ou le groupe n'ayant plus qu'à s'identifier à cet objet merveilleux). A l'inverse, une conception **dynamique** du pouvoir (Barus-Michel, 1991), dans laquelle les positions peuvent s'inverser, nous semble plus proche de nos observations des relations de pouvoir dans la pratique. Par exemple, dans une relation de service, le client pourra se situer tantôt dans le pôle dominant, lorsqu'il exigera satisfaction immédiate de sa demande, et tantôt dans le pôle dominé, lorsqu'il sera soumis aux règles que le travailleur en face de lui décide (ou non) de suivre et lui présente comme incontournables bien qu'incompatibles avec sa demande. Dans le

⁶² L'analyse proposée de la dynamique du pouvoir est ancrée dans la pratique, et laisse une place importante au processus de production.

premier cas, le client est porteur de la loi⁶³. Le principe de référence⁶⁴ dans la relation de pouvoir est ici le client lui-même, puisque l'on se réfère à un principe extérieur à la relation de pouvoir se jouant dans la situation (tel que « *le client est roi* » ou « *il faut toujours viser la satisfaction optimale du client* »). Il semble donc que ce client se situe au pôle dominant, en ce qu'il influence le comportement du travailleur en vis-à-vis, dans un sens qui lui permet d'atteindre ses objectifs propres. Mais dans cette même situation simplifiée de coproduction d'un service, le travailleur peut choisir de respecter une règle en vigueur dans l'organisation, qui va à l'encontre de ce que le client demande. Dans ce cas, la Loi qui était quelques instants auparavant au bénéfice du client, se retourne contre lui : le gardien de la règle devient le travailleur, et le client bascule dans le pôle dominé. Ainsi, les positions dominante et dominée dans un échange social ne sont jamais fixées, elles peuvent s'inverser en fonction du contexte (situations, ressources, etc.) mais aussi des représentations sociales et des dimensions inconscientes qui se jouent dans toute relation de pouvoir. Ainsi, la présence du client en tant qu'acteur mobile dans la relation de pouvoir liant pôle dominant et pôle dominé, amène à questionner la relation hiérarchique vue comme « naturelle », c'est-à-dire légitimée et ne pouvant être remise en question, mais en réalité figée dans des positions rigides. A la suite de Barus-Michel, nous considérons donc que les relations de pouvoir constituent des processus dynamiques, jamais figés bien que pouvant se cristalliser à certains moments dans des structures formelles de pouvoir.

2.5. Le pouvoir pour Jacqueline Barus-Michel

A l'instar d'Enriquez, Jacqueline Barus-Michel présente le pouvoir comme une relation ternaire et dissymétrique, traversée par les pulsions de vie et de mort, et inhérente au lien social (Barus-Michel, 1991).

Toutefois, avant même d'aborder la grille de lecture du pouvoir que propose Jacqueline Barus-Michel (1991), il nous faut pointer les divergences entre ces deux conceptions, pouvant sembler a priori fort proches. Alors que la relation ternaire d'Enriquez ne pouvait s'exprimer que dans un pouvoir incarné dans le pôle dominant (dans le père, le chef, la firme, etc.), Barus-Michel propose que le tiers soit arbitre, médiateur et porteur de la loi (sans appropriation de la loi et donc du pouvoir par le pôle dominant). Ceci a pour

⁶³ Ce client porteur de la loi est le client « invoqué » par le management pour légitimer les décisions prises, par opposition au client « incarné », présent face au travailleur de première ligne (Hanique, 2004).

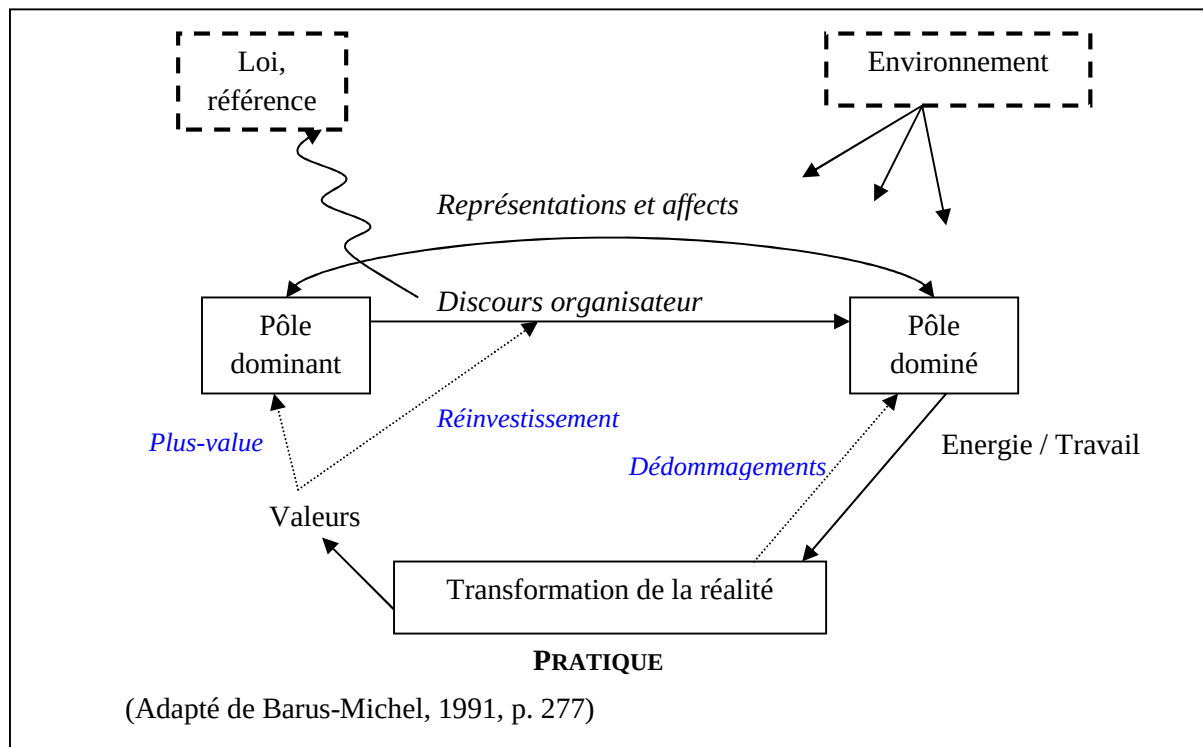
⁶⁴ Il est à noter que le client n'est qu'un principe de référence parmi d'autres dans l'organisation.

conséquence que la dissymétrie de la relation n'est pas fixe, mais dynamique, permettant toujours le renversement (au moins potentiel) des positions réciproques. Elle évoque le concept de « tiers tournant », afin de mettre en évidence le fait que cette place de référence ne peut être figée, dans une relation de pouvoir dite « normale ».

De plus, alors qu'Enriquez présente un lien social empreint de domination aux accents mortifères, Barus-Michel pose le pouvoir en tant que condition de régulation des échanges sociaux, permettant la cohésion sociale. Il s'agit donc ici d'un pouvoir à la fois pulsion de mort et pulsion de vie.

Le pouvoir permet donc la création du social en offrant des modalités de régulation du lien social. Il représente une place vide, qui peut s'incarner dans différentes personnes selon les moments et les époques. Alors qu'Enriquez place la pulsion de mort au centre du mécanisme de pouvoir, Barus-Michel offre une possibilité d'ouverture dans le pouvoir, à travers cette place vide à occuper. Selon cet auteur, l'aspect mortifère du pouvoir ne survient que lorsque cette place est occupée de manière ininterrompue par la même personne, qui s'approprie alors le pouvoir. Il s'agit donc d'une conception désincarnée du pouvoir, laissant pleinement la place à la reconnaissance de l'altérité (du moins potentiellement).

A travers un schéma de la dynamique du pouvoir (Barus-Michel, 1991, p. 277), Barus-Michel propose une grille de lecture permettant au chercheur à la fois de saisir l'essentiel des mécanismes de pouvoir qui se jouent dans une organisation déterminée (elle parlera d'une « unité sociale »), et de s'en distancier assez pour être capable de mener l'analyse de sa propre implication dans les processus de pouvoir en cours dans l'unité considérée.



La relation de pouvoir se déroule entre deux pôles en relation, le pôle dominant et le pôle dominé, le premier organisant le travail du second sur la réalité.

Le pôle dominé est caractérisé par un ensemble de **représentations (en lien avec des affects)** qu'il entretient à l'égard du pôle dominant (ces deux pôles ayant ensemble des représentations à l'égard de l'unité sociale à laquelle ils appartiennent), et par la **pratique**⁶⁵, c'est-à-dire l'application de l'énergie des dominés à la réalité à travers un processus de production, afin de transformer cette réalité.

Le pôle dominant est quant à lui caractérisé par un **discours organisateur** de l'action, qui donne sens aux représentations sociales (à travers l'idéologie produite) et organise la pratique (que fait-on ? comment le fait-on ? et pourquoi ?).

La transformation de la réalité par le pôle dominé, et sous le contrôle du pôle dominant, produit des **valeurs**, au sens d'une production matérielle de différents ordres (financier, énergétique, scientifique, personnel, moral, etc.). Ces valeurs peuvent être réappropriées par le pôle dominant (**plus-value**), qui les capitalise. Les plus-values économiques peuvent également être réinvesties par le pôle dominant dans l'organisation de la pratique (**réinvestissement**), afin de soutenir la production. A travers le processus de production,

⁶⁵ La pratique sert de médiation permettant d'articuler les sujets au monde dans lequel ils sont plongés (Rhéaume, 2007).

le pôle dominé recevra quant à lui une contrepartie (**dédommagement**) pour compenser sa dépense d'énergie et répondre (au moins partiellement) à ses attentes initiales. Ces dédommagements peuvent prendre plusieurs formes, matérielles ou symboliques, et sont rarement considérées comme supérieures aux attentes initiales.

Le lien entre pôle dominant, pôle dominé et transformation de la réalité constitue le **processus de production**. La « transformation de la réalité » constitue un troisième pôle à part entière, sur lequel l'énergie du pôle dominé, organisée par le discours du pôle dominant, s'applique. Dans les organisations de service servant de terrain à notre étude, nous proposons de nommer ce troisième pôle « **client** ». Bien que le processus de production soit plus large que le travail avec ou « sur » le client, nous cherchons ici à mettre l'accent sur l'influence constante du travail et de ses contraintes par la référence au client. La transformation de la réalité ou de ses représentations est toujours en lien, directement ou de manière plus voilée, avec la production d'un service pour et avec le client. Il faut toutefois garder à l'esprit que ce processus de production comprend des aspects qui ne sont pas en lien direct avec le client, tels que les dispositifs matériels de travail, les processus de coordination entre les équipes, etc.

À part de là, la dynamique du pouvoir peut se comprendre comme un circuit entre trois pôles : le dominant, le dominé et le client (en tant que production ou transformation de la réalité). En introduisant le processus de production (le « client ») dans la relation de pouvoir, Barus-Michel ancre cette dynamique du pouvoir dans la pratique. Ceci correspond tout à fait à notre conception du pouvoir dans la relation de service, à ceci près que le client est pour nous non pas un simple objet de production, mais un pôle à part entière dans la relation de pouvoir⁶⁶.

Deux grands types de systèmes de référence sont présents dans la dynamique du pouvoir.

D'une part, le **discours organisateur** du pôle dominant fournit un sens aux représentations sociales que le pôle dominé entretient vis-à-vis du pôle dominant. De plus, il organise la pratique, c'est-à-dire la manière dont le pôle dominé va appliquer son énergie à la réalité (ou à ses représentations) dans le but de la transformer.

D'autre part, une **loi** surplombe les relations entre dominant et dominé, servant de référence au discours organisateur et de justification pour la position dominante. Il s'agit

⁶⁶ Cf. point 4. La relation de service.

d'un « principe légitimant » qui détermine certains critères de légitimité. Toutefois, cette loi n'est pas en elle-même la propriété exclusive du pôle dominant. Elle reste accessible au pôle dominé qui peut s'en saisir, les dominants étant les garants (et non les maîtres) de la loi. Toutefois, lorsque la loi devient l'apanage du pôle dominant qui seul peut la remettre en cause, alors la relation de pouvoir se fige dans une structure de domination cristallisée dans ses positions, perdant de ce fait son caractère dynamique. Dans les organisations de service, le client constitue l'une des références légitimant les relations de pouvoir. En ce sens, il légitime en quelque sorte la relation de domination plus ou moins cristallisée entre le management et le travailleur.

Ainsi, cette dynamique du pouvoir porte sur plusieurs registres : le registre imaginaire (représentations et discours), le registre symbolique (loi, référence, discours et valeurs) et la réalité (énergie, production, économique). Le client occupe quant à lui à la fois la position de troisième pôle de « transformation de la réalité » dans la relation de service, et la place de porteur de la loi (en tant que principe organisateur et légitimant l'action).

Plusieurs problèmes sont envisageables, à travers la rupture (défaillance ou manque d'adéquation), la rigidité ou la clôture du système sur lui-même. Toute rupture entraînera une crise, ne permettant plus aux acteurs pris dans cette dynamique de pouvoir de prendre de la distance vis-à-vis du système de pouvoir. Ainsi, aucun espace de symbolisation ne sera accessible pour les acteurs, et aucune remise en question du système ne sera possible.

*

En parcourant de manière succincte ces théories psychosociologiques, nous avons pointé quelques caractéristiques du pouvoir en organisation. Ainsi, le pouvoir s'exprime dans la relation entre individus, impliquant une interdépendance et une référence légitimante (la Loi). Cette relation, bien qu'asymétrique, est dynamique et peut être inversée, au moins potentiellement. Enfin, la relation de pouvoir possède des dimensions inconscientes : elle est traversée par les pulsions de vie et de mort, qui influencent les conduites des acteurs au moins tout autant que leurs intérêts politiques. On ne peut donc pas réduire la relation de pouvoir à un simple calcul rationnel, fût-il de l'ordre de la rationalité limitée.

3. Notre propre conception du pouvoir

A travers ce parcours parmi plusieurs champs scientifiques, en particulier la gestion et la psychosociologie, nous avons mis en évidence un certain nombre de caractéristiques qui peuvent à présent nous permettre de définir notre propre conception du pouvoir.

En premier lieu, le pouvoir n'existe que dans la **relation** entre acteurs. Cette relation doit avoir pour but une certaine action commune, ne serait-ce que la survie du collectif ainsi constitué (Barus-Michel, 1991). En effet, la relation de pouvoir ayant un certain coût pour les deux protagonistes, elle n'aurait pas lieu d'être s'il n'existait pas une **interdépendance** entre eux. Toutefois, l'action commune peut n'être que potentielle, elle ne doit pas être obligatoirement réalisée pour que la relation de pouvoir existe. C'est pourquoi nous préférons parler d'une « **visée d'action commune** » nécessaire à l'existence d'une relation de pouvoir.

Ensuite, cette relation de pouvoir est **asymétrique, conflictuelle, dynamique et réciproque**. En effet, une relation symétrique engendrerait de la coopération et de la fraternité, en aucune façon il ne pourrait y avoir de lutte pour le pouvoir. De plus, les positions dans la relation de pouvoir peuvent être inversées, au moins potentiellement. Barus-Michel (1991) précise que le pouvoir nécessite une place vide, qui doit être laissée comme telle, afin de permettre à chacun de l'occuper en fonction des besoins du collectif. Mais lorsque cette place est récupérée par un seul individu (ou groupe), qui légitime dans un deuxième temps sa présence continue dans cette place de pouvoir au moins de différents artifices (idéologie, principe transcendant, etc.), la domination peut s'exercer au maximum de ses possibilités, et un réel problème survient pour le lien social.

En troisième lieu, la relation de pouvoir recherche sa **légitimation** (Enriquez, 2007). Le consentement au pouvoir est étroitement lié à la légitimité accordée par le pôle dominé au dominant. Il s'agit donc d'une **relation ternaire** entre un dominant, un dominé et la loi en tant que référence soutenant et légitimant cette relation (Barus-Michel, 1991). Celui qui porte la loi n'est pas défini une fois pour toutes, cette place évolue, se déplace, varie en fonction de la situation et du type de relation de pouvoir qui se met en place. Ainsi, la relation ternaire [dominant-dominé-loi] peut être extérieure à la relation couplant dominant, dominé et client (en tant que pôle de « transformation de la réalité »). La situation correspond alors à celle du schéma de la dynamique du pouvoir proposé par Jacqueline Barus-Michel et présenté ci-dessus, dans laquelle la loi apparaît comme

surplombant la relation de pouvoir liée au processus de production. Mais la relation ternaire [dominant-dominé-loi] peut également se superposer à la relation [dominant-dominé-client]. Le pôle dominant peut adopter la place de porteur de la loi, sur un temps plus ou moins long. Il s'agit dans ce cas d'une relation de pouvoir figée, dans laquelle la légitimité de la place du chef ne peut être remise en question. Mais la loi peut être le client lui-même. Il occupe alors à la fois la place de processus de production et de principe légitimant (la « loi »), il constitue le contenu de cette loi. Alors la transformation de la réalité trouve sa légitimité en elle-même. Le client est en même temps ce qu'il faut transformer pour produire un service, et la référence qui légitime et naturalise les positions réciproques dans les relations de pouvoir. Cela correspond aux entreprises commerciales actuelles, où « Le Client » est partout et sert de référence légitimante à l'action. Il ne s'agit pas d'un client en tant que personne physique, présente face au travailleur, mais d'une figure du Client, c'est-à-dire d'un client désincarné⁶⁷. Ainsi, le lien à la loi est aussi important dans la relation de pouvoir que le lien entre dominant et dominé, car c'est ce lien qui légitime la relation et lui permet de durer.

Enfin, la relation de pouvoir possède des dimensions inconscientes. Les mécanismes de pouvoir peuvent être placés du côté des **pulsions de vie et de mort** (Barus-Michel, 1991; Enriquez, 2007). Le pouvoir, dans ses aspects mortifères, crée un monde uniforme et ordonné, répétitif et immobile. L'agressivité contenue dans le lien social est orientée vers la destruction des étrangers ou l'asservissement du pôle dominé (Barus-Michel, 1991). La pulsion de vie, à l'inverse, permet d'engendrer et de maintenir le collectif à travers la reconnaissance de l'altérité et la construction d'un idéal commun (Barus-Michel, 1991).

Du côté des institutions, le pouvoir est **invisible**. Il peut s'incarner dans l'organisation, à travers les rapports d'autorité, forme de pouvoir légitimé. Pour cette raison, nous devons proposer un modèle d'analyse de l'organisation tenant compte à la fois du visible et de l'invisible, du conscient et de l'inconscient, des relations de pouvoir en elles-mêmes et des conditions historiques⁶⁸ dans lesquelles elles prennent place (Enriquez, 2007), du fonctionnel comme du symbolique et de l'imaginaire⁶⁹.

⁶⁷ Nous évoquerons par la suite la « Figure symbolique du Client », en tant que représentation du client avec des dimensions symboliques structurant l'espace social.

⁶⁸ Les conditions historiques représentent le contexte dans lequel ces relations de pouvoir prennent place.

⁶⁹ Cf. Chapitre 4 – Trois découpages organisationnelles.

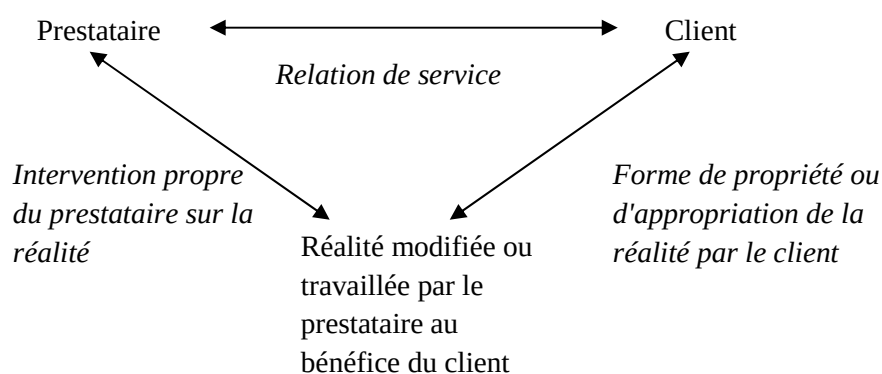
Ainsi, nous envisageons **le pouvoir** comme **une relation asymétrique et conflictuelle, dynamique et réciproque, dans une visée d'action commune, qui recherche une légitimation (à travers une référence extérieure ou intrinsèque à la relation), et qui est traversée par des dimensions inconscientes, notamment les pulsions de vie et de mort.**

Cette recherche a choisi comme angle d'approche des relations de pouvoir la relation de service, telle qu'elle se donne à voir pour le travailleur de première ligne d'une organisation de service. Il nous faut donc à présent présenter en quelques mots ce que nous entendons ici par « relation de service », avant d'observer empiriquement cette interaction particulière.

4. La relation de service

4.1. Une relation triangulaire organisationnellement située

Le travail de service est avant toute chose un travail relationnel (Dujarier, 2006). En effet, le service est produit dans une relation, par un travail effectué pour, avec et sur autrui. Le courant de l'économie des services représente l'activité de service comme un triangle mettant en relation un prestataire, un client et une réalité à transformer (Gadrey, 1992). Dans ce cadre, la relation de service est une interaction entre un prestataire et un client, dans le but d'échanger des informations nécessaires à l'objet du service (de Bandt & Gadrey, 1994, p. 24).



Source : (Gadrey, 1992, p. 19)

La définition de la relation de service proposée ci-dessus pose deux problèmes majeurs pour notre propos. Tout d'abord, ce modèle ne permet pas de conceptualiser l'ensemble du processus en jeu dans la relation de service. Les interactions potentielles avec d'autres acteurs dans l'environnement proche de l'organisation ne sont en effet pas prises en compte. Ainsi, ne trouveront pas de place dans ce modèle les organismes de mise à

l'emploi influençant la relation de service entre le consultant en intérim et l'intérimaire, comme les syndicats relativement présents dans le travail du guichetier de La Poste. Par contre, cette conceptualisation convient bien pour les relations entre le travailleur-prestataire en contact et le client, « *au moment de la production immédiate de la prestation* ». (May, 2001, p. 952). Le modèle de l'économie des services convient uniquement pour l'analyse microéconomique, lorsque l'on considère une relation s'établissant à un moment donné, dans un contexte donné. L'angle d'analyse adopté dans cette recherche reprend uniquement cette approche relationnelle du service et, sans nier la valeur ni l'impact des acteurs dits « externes » à l'organisation proprement dite, ne considère pas leur rôle comme premier dans les relations de pouvoir se développant entre travailleur de première ligne, management et client.

Cette première remarque soulève un deuxième problème : celui de l'analyse de l'interaction entre acteurs. Analyser le service au moment où il est produit, dans une « relation de guichet » où le client et le prestataire sont face-à-face, suppose un glissement vers une prise en compte des acteurs en tant que membres d'organisations particulières (Laville, 2005). En effet, les protagonistes de la relation de service ne sont pas des entités autonomes mais des « *individus socialement et organisationnellement situés et dont les relations, même si elles comportent des dimensions de coopération, s'inscrivent dans des rapports complexes incluant et les rapports marchands (rapport prestataire/client) et le rapport salarial* » (May, 2001, p. 967). Cela signifie que chaque acteur est pris dans les contraintes organisationnelles qui structurent son implication dans la relation de service. La compréhension de ces contraintes organisationnelles passe par une certaine description structurelle de l'organisation, qui sera abordée dans les chapitres suivants, de manière spécifique pour chaque terrain investigué. A ce stade, notons simplement que l'organisation peut être décrite selon trois découpes – fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique – qui constituent autant de contraintes possibles pour cette relation de service « *organisationnellement situé[e]* » (May, 2001). Ainsi, les « agents prestataires », travailleurs de première ligne directement en contact avec le client, doivent être distingués de l'« organisation prestataire », constituée de l'ensemble des acteurs participants à la production du service sans être nécessairement personnellement impliqués dans cette relation avec le client (Dujarier, 2006, p. 11). Sur les deux terrains de recherche, nous nous sommes particulièrement intéressés à ces « agents prestataires », ces « travailleurs de première ligne » comme nous les nommerons

dans la suite de ce texte, en tant que premier point de contact du client dans l'organisation de service.

4.2. Un travail à la frontière entre production et consommation

Le travailleur des services est soumis à un « double flux » : à la fois celui des produits et celui des clients. En effet, contrairement au travail industriel qui porte uniquement sur la transformation de matières premières en produits finis, et pour un client dont la présence est lointaine et diffuse, le travail de service s'exerce à la fois vis-à-vis de la matière et vis-à-vis des destinataires (de Nanteuil, 2009). Ainsi, devoir produire un service, immatériel et non stockable (Gadrey, 1996), durant un face-à-face direct avec un client place le travailleur de première ligne à la frontière entre le monde de la production et celui de la consommation (de Nanteuil, 2009). Non seulement le travail s'effectue devant le client, qui peut alors lui-même le contrôler, mais ce travail se centre bien souvent sur le client lui-même. Ainsi, le consultant en intérim qui place un intérimaire au travail produit ce service devant cet intérimaire, mais dans le même temps, ce service implique un travail sur l'intérimaire, qui sera transformé par cet échange. Entré sans emploi dans l'agence d'intérim, il en sortira avec un contrat de travail. D'un statut de « sans emploi », il acquiert de par le service produit celui de « salarié ». Le service rendu a donc porté sur sa propre personne, et l'a en quelque sorte transformé (Gadrey, 1992). De cette manière, le service suppose une proximité et une interaction étroite entre le travailleur de première ligne et le client (Gadrey, 1992), pouvant aller jusqu'à la coproduction du résultat (Delaunay & Gadrey, 1987).

La présence des clients lors de la production du service est source de contradictions pour le travailleur de première ligne (de Nanteuil, 2009). En effet, l'aspect « production » du service appelle à une certaine standardisation du processus, menant à une réduction de l'altérité à un statut d'objet anonyme à transformer, telle une marchandise dans le système industriel. Dans le même temps, le service est par essence une relation intersubjective entre deux personnes, qui implique nécessaire un certain engagement subjectif de part et d'autre dans l'échange. Laville (2005) propose d'analyser les relations de service suivant un continuum à deux pôles : les relations personnalisées (fondées sur les interactions et le contact direct entre prestataire et client) d'une part, et les relations standardisées (proches des activités de production de masse, par la gestion et la diffusion technique des données) d'autre part. Ces deux logiques sont à satisfaire simultanément, plaçant de ce fait le travailleur de première ligne en situation impossible, source de

tensions et d'une « violence symbolique » propre au monde des services (de Nanteuil, 2009).

Ces contradictions dans le travail de la base ne sont pas neuves. Déjà, le monde industriel comportait des contradictions semblables lorsque le cadre était amené « *à transformer la réalité sensible en réalité composé d'entités anonymes.* » (de Nanteuil, 2009, p. 122) Mais cette fonction d'encadrement disposait des moyens pour soutenir la contradiction, à travers la division du travail économique, en tant que classe sociale intrinsèquement porteuse de ce rôle d'abstraction. À l'inverse, la figure du Client sert de support de projection à cette contradiction entre volonté d'abstraction et nécessité de subjectivation de la relation de service, tout en gommant l'existence d'une division du travail (de Nanteuil, 2009). Ainsi, la contradiction n'est plus considérée comme découlant de l'organisation du travail, mais est localisée dans un acteur « extérieur » à l'organisation proprement dite. Il devient impossible de critiquer cette division du travail économique, la contradiction entre altérité (dans le face-à-face de première ligne) et refus de l'altérité (par la standardisation de la relation de service) fait alors partie intégrante au travail d'exécution que doivent accomplir les travailleurs de première ligne. Mais ceux-ci, contrairement aux cadres du monde industriel, ne disposent pas des moyens pour y faire face.

4.3. Idéalisation du travail et travail d'organisation

Cette contradiction entre standardisation et personnalisation de la relation de service vécue par le travailleur de première ligne, source d'une violence symbolique forte (de Nanteuil, 2009), découle d'une délégation en cascade de contradictions non médiées tout au long de la chaîne hiérarchique (Dujarier, 2006). Ainsi, les prescriptions qui encadrent le travail dans l'organisation de service visent la maîtrise totale du travail et la performance illimitée des travailleurs. En ce sens, leur objectif constitue un idéal qui ne tient aucunement compte des limites et contradictions à chaque niveau de l'organisation, et se base sur l'hypothèse que les travailleurs, les clients et l'environnement matériel entourant la relation de service se comportent et fonctionnent tous parfaitement, de manière « idéale ». De plus, les prescriptions portent sur un client abstrait, « invoqué », qui ne correspond pas au client « incarné », présent dans la relation de face-à-face (Hanique, 2004). Alors que ce dernier est bien réel, et qu'il possède des besoins et des demandes qui lui sont propres, le client « invoqué » correspond plutôt à l'évocation officielle, à l'image du client telle qu'elle est construite et diffusée par le discours

managérial. Il s'agit d'une « figure du Client » standardisée, abstraite, qui a remplacé à La Poste la figure de l'utilisateur en tant que citoyen dont les droits sont clairement identifiés. Dans l'interim, ce client est et a toujours été cette figure tyrannique, pressée et toute-puissante, ce « client-roi » qu'il s'agit non seulement de satisfaire mais également de combler en devançant ses désirs avant même qu'il les ait formulés. Toutefois, dans chacune de ces organisations, on voit désormais poindre une troisième figure du Client, celle du « client partenaire » de la relation de service, avec lequel le travailleur coproduit le service. Cette représentation d'un partenariat avec le client joue un rôle dans le processus d'occultation du caractère dissymétrique des relations de pouvoir s'établissant entre travailleur de première ligne et client. Nous reviendrons par la suite, pour chaque terrain analysé, sur la figure du Client qui s'y déploie.

La production de prescriptions basées sur un fonctionnement « idéal » de l'ensemble du système organisationnel ne peut qu'engendrer des contradictions lorsque l'activité de travail confronte l'individu au réel qui résiste à la maîtrise (Dejours, 1993). Mais puisque chaque prescription est illimitée, idéale, les contradictions produites déplacent le problème organisationnel sur le plan du possible et de l'impossible (Dujarier, 2006). À chaque niveau hiérarchique, des stratégies d'évitement et de délégation permettent de reporter ces contradictions non résolues au niveau inférieur, jusqu'à ce qu'elles aboutissent sur les travailleurs de première ligne. Ceux-ci, en bout de course, ne disposent plus de moyens pour reporter les contradictions sur d'autres, et se doivent de réaliser le « travail d'organisation », c'est-à-dire la médiation organisationnelle des contradictions engendrées par l'activité productive (Dujarier, 2006). Or, ce travail d'organisation nécessite un arbitrage à la fois technique, éthique et social, qui est à mener dans chaque relation avec un client. Ainsi, le guichetier de La Poste doit jongler avec une triple logique (Hanique, 2004) qui guide son action en fonction des circonstances particulières de la relation avec le client. Ce dernier est à la fois un usager à servir en toute équité (idéologie du service public), un client dont il faut se méfier (bureaucratie) et un acheteur potentiel (logique marchande). L'articulation entre ces trois logiques d'action place le guichetier en tension dans la relation singulière de face-à-face, lorsqu'il souhaite à la fois respecter le prescrit et servir le client de son mieux. Les travailleurs de première ligne sont constamment en tension entre la volonté de bien faire et l'impossibilité de réaliser le travail correctement – avant tout parce que les prescriptions sont basées sur un « idéal » et non pas sur les conditions réelles de travail (Dujarier, 2006). Ces travailleurs se

retrouvent aux prises avec une injonction « surhumaine » qui leur impose d'arbitrer (voire de solutionner) des contradictions que les niveaux hiérarchiquement supérieurs n'ont pu résoudre, tout en satisfaisant pleinement un client. Les stratégies de défense que les travailleurs de première ligne mettent alors en place peuvent avoir pour conséquence le report de la difficulté du travail sur le destinataire du service, entraînant une certaine « maltraitance du client », pouvant prendre la forme de la violence (symbolique ou bien réelle) ou de la négligence (Dujarier, 2006).

4.4.Reconnaissance dans la relation de service

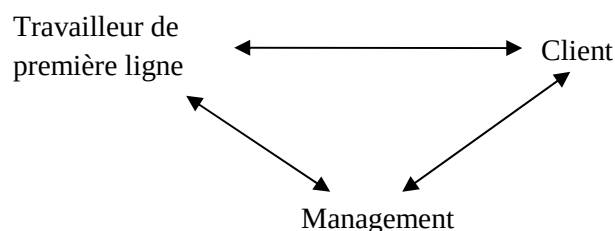
À côté de ces aspects délétères, la relation de service peut également être source de reconnaissance et de valorisation du travailleur de première ligne. Lorsque sa compétence et son expertise particulière sont reconnues, lorsque le client exprime une certaine gratitude à son égard pour le service produit (Tiffon, 2011), le travailleur trouve sens à son travail et peut s'y épanouir (Jeantet, 2003). De même, la relation de service comporte une potentielle dimension politique, lorsque le fait de travailler sur une « scène publique », directement visibles des clients, amène un appel à la justice et au respect de la part des travailleurs de première ligne (Ferrerias, 2007).

Il est dommage que les personnes rencontrées au cours de cette recherche évoquent plutôt cette reconnaissance lorsqu'ils sortent du cadre organisationnel établi, lorsqu'ils dérogent aux règles pour « rendre service ». Ainsi, « rendre service » ne serait pas synonyme d'« être au service » du client (Jeantet, 2003). « Rendre service » exprime tous les petits gestes que le travailleur de première ligne peut ajouter au travail prescrit pour améliorer la qualité du service rendu. Il s'agit de compléter le prescrit, de le dépasser pour être en mesure de travailler et de satisfaire le client. Mais il s'agit toujours aussi d'une forme de « tricherie », au sens d'un non-respect des règles formelles, qui peut s'avérer délétère pour le travailleur si elle ne s'accompagne pas d'une forme de reconnaissance du travail réalité, par les clients et/ou le management (Dejours, 1993, 2003). À côté de ce service rendu, « être au service » du client implique un rapport de pouvoir, dans lequel l'une et l'autre partie tente d'imposer leurs volontés par diverses stratégies visant à infléchir ce rapport de domination (Jeantet, 2003).

4.5.Une relation de pouvoir triangulaire en première ligne

Si la relation de service est une relation triangulaire entre le travailleur de première ligne, le client et la réalité à modifier par le travailleur au bénéfice du client, elle est également

« *organisationnellement situé[e]* » (May, 2001). L'organisation, par le truchement du management, contraint la relation de service se déployant entre travailleur et client, par le développement de relations de pouvoir avec chacun de ces acteurs. En ce sens, la production du service est donc toujours un « jeu à trois » entre management, travailleur de première ligne et client (Zarifian, 2007). La relation de service peut ainsi être vue comme un « *rapport social ternaire* » (Zarifian, 2007, p. 147), les relations de pouvoir au sein de la relation de service pouvant dès lors être illustrées comme suit :



Il existe donc trois pôles de pouvoir – le travailleur de première ligne, le client et le management – chacun pouvant adopter une position haute ou basse cette relation triangulaire.

4.5.1. *Entre le travailleur de première ligne et son client*

Dans la relation se nouant entre le travailleur de première ligne et son client, les versants dominant et dominé de la relation de pouvoir peuvent s'inverser en fonction des conditions de réalisation du service. La relation de service est contrainte par la structure organisationnelle, mais aussi par des dimensions de temps et d'espace dans lesquelles le service se joue et se rejoue. Dans une organisation de type bureaucratique, les « agents » sont souvent vus comme occupant la position haute de la relation de pouvoir (Weber, 1995), dominant les usagers des services qui doivent se plier aux règles et procédures dont les agents sont les gardiens. Le temps au guichet devient celui des agents, auquel les clients doivent se plier. Qui n'a pas dû prendre congé pour se rendre dans une administration, parce que les heures d'ouverture ne correspondaient pas aux heures potentielles de liberté d'un travailleur à temps plein ? La plupart d'entre nous conservent dans leurs souvenirs l'un ou l'autre exemple d'un passage contraint dans une administration bureaucratique, où l'espace permettant l'échange de service était clairement défini (souvent un guichet sommaire) et où le temps du bureau primait sur le temps de l'usager du service.

À l'inverse, la relation de service peut être considérée comme une situation de négociation dans laquelle le client contrôle le travail réalisé par un travailleur en position de « servitude » (Jeantet, 2003; Weller, 1999). C'est le cas notamment lorsque la structure organisationnelle fait la part belle au « client-roi », que le travailleur de première ligne doit servir de son mieux. Dans ce cas, le temps du service sera celui du client, et si l'espace de travail n'est pas directement situé chez le client (tel un représentant commercial), il est à tout le moins pensé pour favoriser l'accueil de ce client dans l'entreprise de service.

Enfin, la relation de service peut être conçue au niveau organisationnel comme une situation de coproduction, dans laquelle le client est à la fois un acteur et un facteur de production du service (Dujarier, 2006). Ce client deviendra alors le partenaire d'une relation de service à coconstruire.

Ainsi, les contraintes organisationnelles, mais aussi de temps et d'espace pèsent sur l'asymétrie de pouvoir dans la relation de service (Tiffon, 2011). Un dernier facteur influence la manière dont s'articulent les acteurs dans cette relation particulière. Il s'agit de la perception du « différentiel de compétence » par le client. Le client exprimera confiance et gratitude si le service nécessite des compétences de la part du travailleur de première ligne, et si le client ne dispose pas des compétences requises. Le travailleur de première ligne se trouve donc en position dominante dans la relation de pouvoir avec le client si ce client perçoit un différentiel de compétences, pertinent pour la production du service.

4.5.2. Entre le management et le travailleur de première ligne

La relation de pouvoir entre management et travailleur de première ligne dépasse la forme classique d'une relation hiérarchique de travail, pour y inclure les caractéristiques particulières de la relation de service.

D'une part, les positions occupées dans la relation de pouvoir, associées avec l'autorité qui en découle, sont légitimées par une « Figure symbolique du Client » prônée dans l'organisation. Nous détaillerons le rôle de légitimation de cette Figure dans l'analyse de la relation liant management et client, car il nous semble que la construction de cette représentation partagée du Client dans l'organisation prend sa source à ce niveau plus particulièrement.

D'autre part, la position particulière du travailleur de première ligne, toujours dans un entredeux entre client et management, devant (co)construire un service dans l'immédiateté, nécessite le déploiement de formes particulières de contrôle. En effet, cette place d'intermédiaire du service, à la frontière entre l'organisation et son environnement, appelle une créativité du travailleur pour répondre à la demande du client en vis-à-vis. Mais si un espace de créativité dans le travail est nécessaire, il reste que l'autonomie du travailleur de première ligne est toujours une autonomie sous contrainte, pouvant prendre différentes formes dans différentes organisations, mais toujours dans le but de contrôler le travail de première ligne adressé au client.

4.5.3. Entre le management et le client

La relation se nouant entre management et client n'est pas une relation directe, sauf lorsque le manager intermédiaire occupe pour un temps déterminé la place et le rôle du travailleur de première ligne. Par exemple, il arrive que, dans un bureau de poste surchargé, le chef de bureau prenne la place d'un guichetier au guichet. Mais la relation qui pourra s'établir à ce moment-là correspond à celle que nous avons déjà décrite entre travailleur de première ligne et client. La relation de pouvoir entre management et client n'est donc pas directement accessible. Elle se donne à voir à deux niveaux.

D'une part, elle transparaît à travers les contraintes organisationnelles pesant sur la relation entre le travailleur de première ligne et son client, notamment par les contradictions qui doivent être résolues dans l'interaction.

D'autre part, le client « invoqué » (Hanique, 2004) dans une « **Figure symbolique du Client** », constitue l'espace de transition entre ce que le client présent face au travailleur de première ligne souhaite, recherche, désire et ce que l'organisation, et à travers elle son management, peut lui offrir. Cette Figure symbolique du Client permet de légitimer les contraintes qui pèsent sur le travailleur de première ligne, les pratiques de travail, mais aussi le système organisationnel dans son ensemble et ses contradictions. L'association des termes « figure » et « symbolique » a pour objectif de mettre en lumière la double portée de cette construction. Il s'agit tout d'abord bien d'une « figure » de client au sens d'une représentation sociale partagée, qui donne sens et légitimité aux relations de pouvoir se déployant dans la relation de service. Mais au-delà de cette conception relativement « classique » du client dans l'organisation de service, la Figure « symbolique » du client marque aussi la portée symbolique du client, en tant que porteur

d'une « Loi » dans l'organisation de service. Cette forme de loi symbolique permet, en tant que « règle », de séparer le champ des possibles entre permis et interdit, de diviser l'espace social entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation (Levy, 1997), structurant ce faisant l'espace social de la relation de service. Cette Figure symbolique du client remplit une double fonction : elle crée des différences symboliques tout en leur donnant un sens et une légitimité au niveau idéologico-imaginaire.

Il est à noter que cette Figure symbolique du Client se construit en dehors du travailleur de première ligne, au travers de la relation entre management et client. Ainsi, c'est à travers ce que le management définit comme client qu'apparaît une certaine représentation de ce qu'est un client, voire un « bon » client, pour l'organisation. De même, la coconstruction du service avec son destinataire amène une certaine manière de considérer le client. Si cette Figure symbolique du Client a des effets visibles dans la relation entre travailleur de première ligne et client « incarné », aussi bien en termes de captation idéologique de ce que représente le client que de structuration symbolique de l'espace social, cette Figure symbolique est défini en-dehors de cette relation. À ce titre, elle constitue une articulation entre trois registres organisationnels, ou trois « découpes » comme nous les nommerons dans le chapitre suivant.

*

Après cette brève mise en perspective de ce que représente pour cette recherche la dynamique du pouvoir dans les relations de service, le chapitre suivant présentera notre conception de l'organisation. En effet, nous avons déjà précisé que toute relation de service est organisationnellement située. Il nous revient donc de détailler la manière particulière d'envisager l'organisation dans cette recherche, en tant que système d'interrelations articulant des découpes fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique.

Chapitre 4 – Trois découpes organisationnelles

Avant d'entrer dans la spécificité de nos terrains, il nous semble essentiel de poser de ce qui fait « organisation » pour notre propos, en opposition à « l'institution » tout d'abord, aux différents courants d'analyse organisationnelle ensuite. Nous proposerons alors une conception de l'organisation s'appuyant sur une triple découpe de la réalité accessible : fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique. En effet, dans la rencontre avec le terrain, nous disposons d'un certain cadre d'analyse de ce qu'est une organisation, constituant les « lunettes » avec lesquelles nous avons choisi de regarder l'organisation postale d'abord, le secteur de l'intérim ensuite. S'il s'agit d'un choix analytique posé avant l'entrée sur le terrain, il nous a permis d'observer l'organisation de manière rigoureuse, sans omettre des éléments essentiels pour la compréhension des univers organisationnels particuliers, tout en nous offrant une souplesse d'analyse de la relation de service et des relations de pouvoir qui s'y déploient. À ce titre, notre modèle des trois découpes organisationnelles est à voir comme une grille d'observation plutôt qu'un pattern d'interprétation, car notre positionnement épistémologique inductif nous a conduits à partir du terrain pour en inférer la manière dont les relations de pouvoir sont légitimées dans les organisations de service rencontrées.

1. Organisation ou Institution ?

L'organisation est souvent mise en opposition à l'institution, chacun de ses termes représentant une facette différente d'une même réalité. L'origine de cette distinction se trouve dans la pratique, dans les aspects fonctionnels et symboliques du collectif de travail. En effet, au niveau étymologique, « organisation » provient du terme *organon*, qui signifie « *outil, instrument* ». Le terme « organisation » met donc l'accent sur les aspects fonctionnels de l'action collective, comprenant la division du travail et la coordination, les structures organisationnelles, etc. (Périlleux, 2012). À l'opposé, « institution » est issu étymologiquement du terme « *instituere* », dérivé de « *statuere* », signifiant « *mettre debout, établir* ». L'institution est de ce fait liée aux dimensions symboliques du vivre-ensemble (Périlleux, 2012). Ainsi, étymologiquement, l'organisation en tant qu'outil – *organon* – au service d'une organisation collective des tâches, désigne la structuration fonctionnelle des tâches, alors que l'institution se situe sur le versant symbolique du vivre-ensemble au travail, comme établissement – *statuere* – de cette action collective.

Les premières définitions de l'organisation ont favorisé cette vision instrumentale et rationnelle de l'organisation. Nous verrons dans le point suivant comment l'approche contingente, initiée par Mintzberg (1983), est ancrée dans la rationalisation de l'organisation en tant qu'ensemble fonctionnel.

La psychosociologie et la sociologie clinique explorent quant à elles le lien entre individus et organisations (Aubert & de Gaulejac, 1991; Enriquez, 2003; Pagès et al., 1979). A ce titre, la distinction entre l'organisation fonctionnelle des tâches et l'institution symbolique d'un ordre plaçant les individus dans un collectif se brouille. Enriquez (2003) propose d'investiguer la réalité sociale comme partagée entre l'historique et le psychique, tout en mettant principalement l'accent dans son analyse sur le versant psychique de la réalité. Il définit l'organisation comme un « système culturel, symbolique et imaginaire », laissant de côté les aspects fonctionnels de l'organisation, liés à la réalité historique, pour se consacrer aux aspects psychiques composés de valeurs, de représentations sociales et de normes, ainsi qu'aux dimensions symboliques et imaginaires de l'organisation. La distinction qu'il pose entre organisation et institution met plutôt en exergue la dimension inconsciente ou non de la structure sociale. Si l'institution constitue « *tout ensemble formateur se référant à un savoir théorique légitimé et qui a pour fonction d'assurer un ordre et un certain état d'équilibre social* » (Enriquez, 2007, p. 78), elle se situe du côté du pouvoir. L'organisation constitue « *la face visible des institutions* », permettant l'organisation des tâches et les relations d'autorité. Si l'on retrouve cette opposition entre disposition institutionnelle de places symboliques et organisation des tâches, le versant fonctionnel est ici laissé de côté pour mettre en exergue la dimension proprement inconsciente de l'institution. L'organisation constitue la représentation visible de l'institution. Plutôt qu'une opposition, il s'agit d'une complémentarité qui prend son sens dans les relations de pouvoir et d'autorité, mais qui délaisse l'aspect fonctionnel qui nous semble essentiel pour cerner les contraintes des rapports de pouvoir ainsi que leur légitimité dans l'organisation.

Au-delà de cette articulation organisation-institution sur le versant inconscient du social, Barus-Michel (1991) propose une définition de l'organisation ancrée sur la pratique des acteurs. Elle définit ainsi l'unité sociale comme un « *ensemble de relations sociales formant une unité autour de la pratique* » (Barus-Michel, 1991, p. 234), dont le premier exemple est l'organisation. Celle-ci comporte à la fois des aspects symbolique,

idéologique et fonctionnel⁷⁰ qui s'articulent dans un système cohérent et divisé. L'organisation comprend donc à la fois des éléments fonctionnels et symboliques, liant un versant pratique à des dimensions inconscientes. Ce système organisationnel, à la fois cohérent et divisé, pose la question de l'articulation entre ces trois registres. Existe-t-il un (ou plusieurs) « principe(s) d'articulation » entre les registres fonctionnel, idéologico-imaginaire et symbolique, qui permettrai(en)t une certaine cohérence organisationnelle ? Ou au contraire ce ou ces « principes » suscitent-ils de par leur existence même des tensions et des contradictions entre ces trois registres organisationnels ? La réponse à ces questions n'est pas manichéenne. L'un de principes d'articulation, que nous nommons « Figure symbolique du Client » pour l'organisation de service⁷¹, semble dans le même temps articuler et créer des contradictions entre ces trois registres de l'organisation. Il s'agit avant tout d'un moyen – notamment pour le management – d'assurer une certaine cohérence organisationnelle, toujours fragile et incertaine. Ainsi, l'organisation forme un tout cohérent, dans le sens d'un ensemble social défini, délimité, composé de trois registres articulés et interdépendants (Barus-Michel, 1991). Mais, dans le même temps, ce système organisationnel comporte des tensions, des contradictions internes, des points de frictions, le rendant tout à la fois cohérent et divisé. L'articulation entre ces registres organisationnels constitue un point essentiel de notre conception de l'organisation, nécessitant une attention particulière car elle correspond également à une question particulière des sciences de gestion.

A côté de la distinction entre organisation et institution, la tradition psychosociologique de l'institution s'est également intéressée à la dialectique instituant/institué, dans laquelle l'institué constitue la « *forme sociale établie* » (Hess, 2002, p. 181) alors que l'instituant « *renvoie aux processus par lesquels une société s'organise* » (Hess, 2002, p. 181). Cette dynamique instituant/institué se situe à la base de l'analyse institutionnelle, détaillée dès les années 60 par Lapassade (1966). Bien que reconnaissant l'existence du versant instituant, Enriquez explore (2003) principalement son versant institué, plaçant l'institution du côté des interdits structurants, offrant les repères de l'action collective dans les règles et les normes produites, l'imaginaire leurrant dominant un imaginaire

⁷⁰ Ces trois aspects organisationnels seront détaillés dans la suite de ce chapitre.

⁷¹ Le concept de Figure symbolique du Client sera exploré dans le chapitre consacré aux relations de pouvoir à la poste.

moteur dont l'institution ne reconnaît l'existence qu'avec réticence⁷². Il ne s'agit pas de créer mais de produire du même, le nouveau laissant la place au semblable et à l'uniforme pour maintenir la forme institutionnelle établie. Le versant instituant se situe plutôt dans ce qu'Enriquez (2003) nomme « l'instance socio-historique », dans laquelle une idéologie est imposée pour légitimer l'ordre social qui a pu être instauré. L'instance socio-historique et l'instance institutionnelle sont articulées mais distinctes dans l'analyse, permettant de pointer la production socio-historique du versant instituant. Ainsi, « *l'institution est donc la cristallisation d'un mouvement instituant (social, historique) qui ne veut pas se reconnaître pour ce qu'elle est : le produit d'une histoire* » (Enriquez, 2003, p. 87). D'autres psychosociologues ont quant à eux exploré le versant instituant, mettant l'accent sur la dimension créative de nouveaux rapports sociaux à partir de représentations imaginaires partagées (Castoriadis, 1999).

Nous adoptons dans le texte qui suit une vision de l'organisation en tant que système complexe d'interrelations. Cette définition dépasse la stricte opposition entre une organisation fonctionnelle et une institution symbolique pour inclure dans le même ensemble, dans la même « unité sociale » (Barus-Michel, 1991) à la fois les aspects fonctionnels, idéologico-imaginaire et symbolique qui forment un tout, cohérent et divisé à la fois : l'organisation. Cette définition dépasse ainsi la stricte opposition entre « organisation » et « institution » pour construire un cadre d'analyse plus large, dans lequel le terme « organisation » reprend ces dimensions d'outil – *organon* – au service de l'organisation collective, d'établissement symbolique – *statuere* – du vivre-ensemble, mais aussi d'ensemble de représentations, imaginaires et idéologiques⁷³, de ce qui constitue l'action collective. Dans la suite de cet essai, l'organisation comporte des dimensions instituante et instituée, chacune en lien avec un registre de l'imaginaire (respectivement moteur et leurrant), tout en assumant que la plupart des organisations maintiennent le versant instituant « sous contrôle » en le cadenassant par des règles, des normes, des interdits structurants et une idéologie légitimant cet ordre social établi.

Avant d'aller plus avant dans la présentation de notre conception de l'organisation, il nous a semblé intéressant de reprendre les quelques grandes théories de l'organisation pour en dégager les caractéristiques de notre propre conception de l'organisation.

⁷² Pour une description détaillée des imaginaires leurrant et moteur, se référer au point 2.1.1. L'organisation selon Eugène Enriquez.

⁷³ L'idéologique doit ici être compris comme ce qui légitime dans l'après-coup un ordre social dominant, dans le sens où l'imaginaire leurrant domine l'imaginaire moteur dans l'organisation.

2. Conceptions organisationnelles : contingence et système

Il existe de nombreuses conceptions de l'organisation. Hatch, à partir des métaphores mises en lumière par Morgan (1989), distingue quatre paradigmes principaux (Hatch, 2000)⁷⁴. Parmi ceux-ci, le paradigme moderniste utilise la métaphore de l'organisme pour penser l'organisation. Mintzberg étant l'un des représentants de ce courant parmi les plus populaires en gestion, nous avons décidé de partir de cette approche pour présenter les caractéristiques de notre conception de l'organisation.

2.1. Une conception « moderniste » de l'organisation en gestion : l'approche contingente

Mintzberg, en s'opposant à la recherche d'une « *One Best Way* » telle que Taylor le propose, place l'adaptation de l'organisation à son environnement au centre de son approche. L'organisation, pour survivre, devra adopter une structure la plus cohérente possible aussi bien au regard des éléments internes qui la constituent qu'en lien avec les facteurs contingents (âge, système technique, environnement et relations de pouvoir) (Mintzberg, 1983, 1990).

Certes, Mintzberg n'est pas le seul à utiliser une conception organique de l'organisation. D'autres l'ont précédé dans l'étude des relations entre organisation et environnement (Lawrence & Lorsch, 1967; Woodward, 1965). Mais son approche nous paraît intéressante comme point de départ de cette discussion, car elle a l'avantage de constituer une théorie globale et globalisante de l'organisation, vue comme une unité strictement rationnelle tendant vers l'efficacité, à travers la poursuite de buts précis. Ce détour par l'approche contingente nous permettra par contraste de mettre en lumière les principales caractéristiques de notre propre conception de l'organisation.

2.1.1. Un bref rappel de cette approche

Mintzberg présente l'organisation comme un ensemble structuré qui adopte la configuration la plus adaptée à son environnement. Pour chaque organisation, il existe un fonctionnement adapté au contexte environnant, correspondant au plus efficace en termes de performance. Ainsi, une structure « efficace » est celle qui a à la fois un haut degré de consistance interne et une grande cohérence avec les facteurs contingents (Mintzberg, 1983). La structure organisationnelle choisie correspond à l'établissement d'un équilibre entre les caractéristiques internes de l'organisation et les facteurs de contingence (les

⁷⁴ Il s'agit des paradigmes classique, moderniste, interprétativiste symbolique et post-moderniste.

paramètres de l'environnement). A l'intérieur de l'organisation, le travail est divisée et coordonné, dans l'optique de rendre le fonctionnement organisationnel le plus efficace possible en tenant compte des différents facteurs internes et externes. Toute organisation est donc sous-tendue par une norme d'efficacité.

De plus, Mintzberg met en lumière l'existence de buts que l'organisation tente d'atteindre. Ces buts constituent des « *intentions précédant les décisions ou les actions.* » (Mintzberg, 1986, p. 40). Ils sont donc toujours liés aux actions effectives, et nécessitent un certain degré de cohérence dans les comportements organisationnels. Chaque but de l'organisation peut être plus ou moins opérationnel, en fonction de la possibilité d'évaluer s'il est atteint ou non. L'ensemble des buts d'une organisation particulière se combinent et s'articulent en « systèmes de buts », qui peuvent être plus ou moins intégrés ou conflictuels.

Mintzberg distingue quatre types de buts organisationnels, les deux principaux étant les « buts de système » et les « buts de mission ». Les premiers sont ceux que l'organisation poursuit pour elle-même, en tant que système. Les principaux buts de système sont la survie, l'efficacité, le contrôle et la croissance. A l'opposé, les buts de mission visent à remplir la mission de l'organisation dans la société, c'est-à-dire sa fonction au sein du système social.

Ainsi, la théorie contingente présente l'organisation comme un organisme, un « *système vivant* » (Mintzberg, 1986, p. 180) qui, une fois créé, acquiert une vie propre. Ce système constitue plus que la somme de ses parties, au même titre que le corps humain est davantage que la somme des différents organes le composant.

2.1.2. *Approche fonctionnelle ou fonctionnaliste ?*

La théorie proposée par Mintzberg relève de l'analyse fonctionnelle. Dans ce type d'approche, il s'agit de rechercher des « fonctions », c'est-à-dire des processus vitaux qui permettent le maintien ou l'adaptation d'un organisme dans son milieu (Merton, 1965). Chaque système social considéré est vu comme une unité fonctionnelle, dont la seule fonction est relayée par tous les éléments qui la constituent, et qui est contrainte par certaines exigences fonctionnelles. Des mécanismes sont mis en place pour répondre à ces exigences et remplir les fonctions nécessaires à la survie du système social. Les différents éléments constituant ce système social peuvent avoir des conséquences

fonctionnelles ou dysfonctionnelles, étant entendu qu'il ne peut exister de conséquence non-fonctionnelle⁷⁵.

2.1.2.1. Un ou plusieurs buts organisationnels

L'image du système vivant utilisée par Mintzberg relève bien de ce type d'approche fonctionnelle. L'organisation forme un tout cohérent, qui dépasse la somme de ses parties, et est contraint à la fois par son environnement et par ses caractéristiques internes.

Bien qu'il puisse exister plusieurs buts organisationnels s'articulant en systèmes plus ou moins intégrés, l'objectif premier de toute organisation reste la recherche de la plus grande efficacité possible. Dans « *Structure in Fives* », Mintzberg (1983) place clairement l'efficacité comme norme de fonctionnement de toute organisation. Par la suite, dans « *Le pouvoir dans les organisations* » (Mintzberg, 1986), il présentera, à côté de l'efficacité, différents buts de système pouvant influencer la structure organisationnelle et constituer autant de pôles autour desquels les membres de l'organisation se rassemblent pour assurer sa pérennité. Ainsi, Mintzberg passe d'une conception « fonctionnaliste » de l'organisation, dans laquelle chaque système social ne peut avoir qu'une seule fonction prédéfinie, à une vision plus « fonctionnelle », reconnaissant l'existence de buts organisationnels multiples, pouvant entrer en contradiction, et dont la cohérence est assurée à travers l'émergence de système de buts.

Toutefois, Mintzberg conserve l'idée d'un système organisationnel intégré. Les différents buts de l'organisation doivent être coordonnés afin d'assurer la survie, le maintien, l'ajustement ou l'adaptation de l'organisation. Même s'il relie les buts organisationnels aux actions et intentions qui les sous-tendent, il considère qu'il est possible d'atteindre un certain degré d'intégration et de cohérence, nécessaire au maintien du fonctionnement organisationnel.

Mais si les buts ne naissent pas de rien, s'ils proviennent des acteurs constituant l'organisation, ils ne peuvent qu'être foncièrement conflictuels. En effet, chaque acteur, qu'il soit individuel ou collectif, possède ses buts propres, et rien ne permet d'affirmer qu'il va les mettre de côté au profit d'un objectif collectif. Il nous semble plus juste d'affirmer que l'organisation est en elle-même constituée par les conflits entre les objectifs plus ou moins avoués de ses membres. Différents jeux de pouvoir se mettent

⁷⁵ Merton (1965) nous invite à laisser de côté les conséquences non-fonctionnelles, car elles ne sont pas contributives à l'analyse de l'organisation.

alors en place, chaque acteur visant la satisfaction de ses propres objectifs et la soumission des autres à sa volonté. De plus, à côté des comportements individuels et organisationnels découlant de buts précis, explicites ou non, il nous semble exister quantité de comportements inexplicables à première vue. L'approche fonctionnelle considèrera toutefois ces comportements comme non-utiles à l'analyse s'ils n'ont pas de conséquences positives ou négatives pour le fonctionnement organisationnel.

2.1.2.2. Raisonement fonctionnaliste : tout problème est fonctionnel

Selon Merton (1965), dans un système social donné, chaque élément ne peut avoir que des conséquences fonctionnelles ou dysfonctionnelles pour le système. Si ce même élément possède des conséquences non-fonctionnelles pour le système social considéré, c'est-à-dire qui ne peuvent être interprétées au regard de la fonction que cet élément permet d'assurer dans le système, ces conséquences ne doivent pas être prises en considération car elles n'ont aucune utilité pour le système social étudié.

Cette vision fonctionnaliste de l'organisation ne prend en compte que les éléments qui contribuent, positivement ou négativement, au système. Ainsi, tout problème sera déclaré « dysfonctionnel » au regard d'une fonction qu'il manque d'accomplir mais à laquelle il contribue par sa présence. Les dysfonctionnements servent donc le système et de manière paradoxale, ils sont fonctionnels, dans le sens où ils contribuent par leur présence au fonctionnement du système.

Cette logique fonctionnaliste ne permet pas de prendre en compte les ruptures pures et simples du système, puisqu'ici tout problème possède une fonction, même si celle-ci a parfois des conséquences négatives. On ne peut sortir des boucles de rétroaction du système. Pourtant, certains systèmes s'effondrent. Comment considérer qu'une faillite est « fonctionnelle » pour le système organisationnel, alors que celui-ci n'existe plus en pareil cas ?

Rester à un niveau strictement fonctionnel ne permet pas de prendre en compte la complexité des organisations. En effet, certains éléments ou comportements ne semblent a priori avoir aucune fonction dans l'organisation, et donc aucune conséquence positive ou négative sur l'efficacité du système en place. Dans une logique telle que celle que Mintzberg adopte, ces éléments n'ont donc pas leur place dans l'analyse. Toutefois, ils peuvent contribuer au même titre que des éléments fonctionnels à la compréhension de l'organisation dans sa complexité. Il nous semble que ces comportements procèdent d'un

autre cadrage, d'un autre niveau d'analyse que le niveau fonctionnel. Nous y reviendrons par la suite, mais pointons simplement qu'il semble exister d'autres niveaux de compréhension de l'organisation que le niveau fonctionnel proposé par Mintzberg.

Ainsi, bien que l'organisation possède certains buts qui visent un fonctionnement efficace, ces buts sont multiples et déterminés par les acteurs qui composent l'organisation, et cette norme d'efficacité est loin d'être univoque. C'est ce que nous allons explorer à présent.

2.1.3. Norme d'efficacité

Mintzberg propose une vision de l'organisation visant l'efficacité comme norme de fonctionnement (Mintzberg, 1983). En effet, pour chaque organisation et en fonction du moment, il existe un modèle de structure organisationnelle efficace, c'est-à-dire la plus adaptée en fonction des caractéristiques internes et des conditions environnementales spécifiques, vers laquelle l'organisation doit tendre. Mintzberg utilise une efficacité basée sur la maximisation des résultats, permettant la croissance et donc la survie de l'organisation (Mintzberg, 1986). Cette norme d'efficacité est basée sur un calcul coûts/bénéfices permettant d'atteindre un optimum. Bien que ce type d'efficacité semble pour Mintzberg le seul possible, il peut exister d'autres principes sous-tendant l'efficacité dans l'organisation, en fonction du contexte économique, technique et social (Veltz, 2000). En effet, l'efficacité ne découle pas d'un principe unique, valide quel que soit le temps et l'espace. Elle procède au contraire de cadres de références, de schémas de représentation, eux-mêmes dépendants d'un contexte économique, technique et social particulier.

Ainsi, une structure organisationnelle vise une certaine efficacité (issue d'un processus de rationalisation), qui est toujours à mettre en lien avec les formes sociales, les rapports sociaux qui habitent cette organisation. Veltz pointe différents modèles d'organisation (Veltz & Zarifian, 1993), qui constituent des cadres de référence ouverts, articulant schémas d'efficacité (sur un plan économique et technique) et formes sociales. La norme d'efficacité dans chaque modèle d'organisation découle d'un processus de rationalisation, cherchant à établir la meilleure représentation de l'efficacité en fonction du contexte.

Une analyse fonctionnelle de l'organisation ne devrait donc pas se limiter à rechercher quels sont les mécanismes fonctionnels ou dysfonctionnels au regard d'un objectif d'efficacité considéré comme univoque, mais également à chercher quelle conception de

l'efficacité a été mise en place dans cette organisation, et quels éléments du contexte (au niveau économique, technique et social) peuvent expliquer cette représentation de l'efficacité. Cela nécessite non seulement de repenser l'analyse organisationnelle dans le registre fonctionnel, mais aussi de chercher d'autres registres d'analyse permettant de compléter celui-ci.

Avant de présenter une conception de l'organisation basée sur plusieurs registres d'analyse, il nous faut encore explorer un élément peu présent dans l'approche contingente, à savoir les aspects de système relationnel de l'organisation.

2.1.4. Un ensemble de relations

Mintzberg (1986) ne prend en compte que les relations entre acteurs ou groupes d'acteurs au sein d'une organisation qui permettent d'atteindre les buts organisationnels fixés. Il ne s'agit pas pour lui d'étudier les relations entre organisations, ni la manière dont l'organisation existe à travers le faisceau de relations tissé par ses membres. Il considère qu'une fois créée, l'organisation acquiert une existence propre, indépendamment des membres qui la constituent.

Or, comme nous l'avons déjà pointé, les buts organisationnels ne naissent pas du néant mais sont issus des conflits entre les différents buts des acteurs en fonction de leurs positions dans la structure. Les buts de l'organisation ne sont pas définis par une entité extérieure, mais par des individus qui s'organisent entre eux pour fonctionner. L'organisation n'a pas de vie en soi, en-dehors de ses membres (Eraly, 1988). Si tous les membres décident de quitter l'organisation ensemble, elle cesse d'exister. Elle n'a donc aucune existence sans les actions des membres qui la produisent et la reproduisent sans cesse. Mintzberg avait en partie vu cette idée lorsqu'il place le fondement des buts organisationnels dans les actions des membres de l'organisation. Mais il s'agit ici de faire un pas de plus vers la reconnaissance d'une organisation comme une entité composée d'un ensemble d'individus, qu'elle façonne et qui la (re)produisent.

Mais au-delà de cette (re)production réciproque, ces individus composant l'organisation sont en relation les uns avec les autres. Toute organisation supposant un minimum d'intégration de ses membres, ceux-ci sont donc interdépendants, à tout le moins en partie. L'organisation constitue à ce titre un **système relationnel**, où chaque action d'un membre est à la fois contrainte par la structure organisationnelle et permet de (re)produire

cette structure. Cette dualité des structures a clairement été mise en évidence par Giddens, et fût reprise par la suite par Eraly (1988).

Cette conception liant organisation et individu est fondamentale dans toute approche psychosociologique. Dans ce courant, l'organisation et l'individu se produisent et se reproduisent mutuellement (Aubert & de Gaulejac, 1991; Pagès et al., 1979). L'individu étant toujours en relation avec d'autres, il en découle qu'une analyse organisationnelle se doit de considérer les relations interpersonnelles comme le cœur de la recherche, en ce qu'elles constituent et sont constituées par l'organisation.

2.2. Les trois systèmes de l'organisation

L'organisation étant un ensemble complexe, sa conceptualisation nécessite de scinder la réalité en plusieurs registres d'analyse, afin d'atteindre une meilleure compréhension du phénomène. Il existe différentes manières de présenter des niveaux organisationnels, chacun ayant leur valeur au regard de l'objet de recherche choisi.

Notre recherche cherchant à comprendre les relations de pouvoir entre individus au sein d'une organisation de service, cela implique plusieurs choses.

D'abord, une étude dans le domaine de la gestion implique un certain ancrage dans la réalité explicite et visible. Il ne s'agit pas d'instrumentaliser la production de connaissance scientifique au service de l'entreprise, mais de garder un lien avec le réel, l'explicite, ce qui est directement visible et appréhendable par les acteurs.

Ensuite, les relations de pouvoir, telles que nous les avons décrites dans le chapitre précédent, sont à la fois ternaires, impliquant une référence à la loi, et empreintes de dimensions inconscientes. Il s'agit donc de prendre en compte dans notre conception de l'organisation à la fois les aspects fonctionnels empreints de représentations de l'efficacité, les représentations et l'imaginaire qui donnent un sens aux actions, et l'aspect symbolique qui dirige l'action collective.

Enfin, adopter une certaine approche du réel nécessite de se référer aux auteurs de ce domaine particulier. Ainsi, notre conception de l'organisation sera construite à partir de celles de deux psychosociologues, qui se sont basés sur leurs longues pratiques cliniques auprès d'acteurs de terrain.

2.2.1. *L'organisation selon Eugène Enriquez*

Enriquez voit l'organisation comme un ensemble structuré, constituant à la fois une façon de distribuer l'autorité dans le but de réaliser les objectifs de l'organisation, et un mécanisme de défense contre l'angoisse et les désirs de pouvoir (Enriquez, 1997). Toute structure organisationnelle est l'expression du désir de certains individus dans la réalité, elle correspond à la traduction dans la réalité de l'imaginaire des dirigeants.

L'organisation est ainsi considérée comme le lieu de rencontre entre le conscient et l'inconscient, entre l'explicite et les désirs et fantasmes individuels et collectifs (Enriquez, 2003). Toutefois, l'analyse que propose Enriquez de l'organisation n'est axée que sur la réalité psychique, qu'il considère comme complémentaire et interdépendante de la réalité historique (celle des faits et des conduites explicites). Il ne refuse ni l'existence d'événements, de comportements et de discours conscients et visibles, ni leur valeur en tant que phénomènes scientifiques à explorer. Mais il place son analyse préférentiellement sur un autre niveau, celui des phénomènes psychiques, dans l'optique d'investiguer « l'autre scène » du réel, celle dirigée par l'inconscient.

Enriquez décompose l'organisation en un **système culturel, symbolique et imaginaire** (Enriquez, 2003), qui se situe au niveau de la réalité psychique, interreliée bien que non réductible à une réalité historique.

Le **système culturel** constitue l'ensemble des valeurs, des normes et des représentations qui permettent de savoir comment agir dans l'organisation, et qui protègent l'identité organisationnelle. L'organisation produit à la fois une culture (valeurs, normes et représentations sociales), une structure (places et attentes de rôles qui permettent l'action collective) et un processus de formation et de socialisation à l'idéal proposé dans l'organisation. Ces trois éléments de la culture peuvent être cohérents ou en contradiction.

Le **système symbolique** reprend l'ensemble des mythes, rites et héros qui permettent de légitimer les actions et de donner un sens préétabli (puisque fourni par l'organisation aux acteurs) aux pratiques. Ce système symbolique permet d'étendre le contrôle, aussi bien affectif qu'intellectuel, de l'organisation sur ses membres.

Le **système imaginaire** se décompose en imaginaire leurrant et imaginaire moteur. L'imaginaire leurrant dans l'organisation tente de se substituer à celui de ses membres, en

proposant une réponse aux désirs et phantasmes individuels, ainsi qu'à leurs angoisses, notamment en promettant de les protéger de la brisure de leur identité. Il y parvient, ou tente d'y parvenir, en proposant un statut et un rôle à chacun dans la structure collective, et une identité organisationnelle qui peut se substituer à l'imaginaire de chacun. Il s'agit d'un imaginaire prônant la répétition, l'uniformité, l'immobilité, correspondant de ce fait aux manifestations de la pulsion de mort dans l'organisation. A l'inverse, l'imaginaire moteur favorise le développement de l'imagination créatrice, du rêve permettant le désir et donc le phantasme. Il ouvre un espace dans lequel la création, l'innovation est possible. Mais en cela même se trouve sa dangerosité pour l'organisation. Un espace de libre expression, de création innovante, de parole libre, amène nécessairement une potentielle remise en question de l'ordre établi. Or, toute organisation veut perdurer, elle se rêve immortelle, puisqu'elle découle des désirs de toute-puissance des dirigeants qui l'ont formée. Si l'organisation est composée d'un ensemble de relations de pouvoir, alors la volonté du pôle dominant sera de limiter les remises en question de l'ordre établi, ou de les canaliser si l'évitement pur et simple n'est pas possible. L'imaginaire moteur en tant que tel est trop dangereux pour l'organisation et, à travers elle, pour les individus occupant le pôle dominant.

Ainsi, dans toute organisation, l'imaginaire leurrant canalise et domine l'imaginaire moteur, permettant l'émergence d'un groupe social stabilisé, qui possède une identité propre et partagée par ses membres, dans lequel chacun se voit attribuer une place et un rôle permettant l'action collective, et où chaque action ou pratique est légitimée et mise en sens en référence à un principe extérieur.

Enriquez propose une théorie globale de l'organisation, dont la démonstration empirique laisse le lecteur un peu sur sa faim. En effet, à part dans « *L'organisation en analyse* », Enriquez évoque très peu de cas cliniques pour étayer ses affirmations théoriques, bien qu'il précise qu'elles sont basées sur sa pratique de psychosociologue et d'intervenant. De plus, son analyse ne laisse que très peu de place à la « réalité historique », telle qu'il la nomme. D'emblée, il exclut de l'analyse le fonctionnel pour s'attacher à la réalité psychique, à l'inconscient et à ses effets sur le collectif. Cette démarche pose problème à deux niveaux pour notre recherche. D'une part, il nous semble essentiel qu'une recherche en sciences de gestion garde un lien avec le fonctionnel, le tangible, le volontaire et le conscient. Ce type d'étude nécessite un certain éclairage pratique, pouvant servir l'organisation à un niveau ou un autre. D'autre part, une démarche clinique nous semble

devoir s'ancrer dans la pratique. Le chercheur clinicien ne peut faire l'impasse d'une immersion totale sur le terrain. Puisque tel est le cas, nous désirons garder un endroit où cette expérience peut être valorisée. C'est pourquoi l'approche de l'organisation que propose Jacqueline Barus-Michel (1991) nous apparaît intéressante, puisqu'elle fait la part belle à la pratique et à sa mise en œuvre concrète. Toutefois, la faiblesse de sa conception du lien entre idéologie et imaginaire nous poussera pour notre propre cadre d'analyse à retenir la proposition d'Enriquez concernant l'imaginaire leurrant et moteur.

2.2.2. *L'organisation selon Jacqueline Barus-Michel*

A la différence d'Enriquez qui propose une vision globale d'une organisation de la réalité concrète⁷⁶, Jacqueline Barus-Michel (1991) propose un modèle organisationnel assez proche, tout en l'ancrant dans la pratique.

Ainsi, l'organisation est considérée en tant que « **unité sociale** », c'est-à-dire un ensemble de relations sociales formant une unité autour de la pratique⁷⁷ (Barus-Michel, 1991, p. 234). Cette unité sociale assume deux fonctions principales, en fournissant une identité aux membres qui se reconnaissent entre eux comme faisant partie de la même unité sociale, et en délimitant un cadre pour la pratique. Il s'agit donc bien ici de considérer l'organisation comme un ensemble de relations entre individus qui la composent, tout en posant son importance en tant que cadre pour l'action collective. Cette unité sociale est à la fois cohérente, à travers l'articulation en son sein de trois systèmes interdépendants, et divisée puisque le social est par définition toujours hétérogène (et donc divisé).

Les trois systèmes de l'unité sociale forment sa cohérence, en se renforçant mutuellement. Le **système symbolique** est constitué d'un langage, permettant d'identifier et de nommer ce qui fait partie de l'organisation, et de règles, qui déterminent la manière d'utiliser les différents éléments de l'organisation pour atteindre les objectifs organisationnels fixés. Il est à noter que Jacqueline Barus-Michel propose une vision des relations de pouvoir dans laquelle ces relations d'interdépendance sont toujours orientées vers un but commun. Le système symbolique est donc fortement lié aux relations de

⁷⁶ Cette distance peut se donner à voir aussi bien dans son refus de considérer dans son analyse les aspects de la réalité historique autrement que comme le contexte situationnelle de la réalité psychique, mais aussi dans son détachement vis-à-vis d'exemples cliniques concrets.

⁷⁷ Nous entendons « pratique » dans le sens que lui donne Jacqueline Barus-Michel dans son analyse des relations de pouvoir. (Barus-Michel, 1991). Il s'agit, au sein même d'une relation de pouvoir dynamique, de la mise en travail par le pôle dominé du discours organisateur du pôle dominant, nécessitant de l'énergie et donnant lieu à une transformation de la réalité à travers le processus de production (cf. Chapitre 3 – Pouvoir et service en relations.)

pouvoir dans l'organisation. En effet, nommer et codifier la réalité instaurent des différences, permettant une pratique commune et offrant un sens aux membres de l'organisation. Mais ces différences sont le résultat de relations de pouvoir, qui se déroulent dans l'unité sociale considérée ou à un autre niveau de relation sociale.

Le **système idéologique** constitue l'ensemble des valeurs, idéaux et représentations sociales qui servent de référence pour l'action. Ce système assure une triple fonction : homogénéiser les différences (pouvant compromettre l'efficacité du système) et susciter l'adhésion ; proposer un savoir de vérité qui ne pourra être remis en question ; et offrir une légitimité au système symbolique, en lui servant de référence. L'idéologie suppose l'imaginaire, afin de permettre la croyance et l'adhésion, mais l'imaginaire ne peut pour autant être réduit à l'idéologie. En effet, l'imaginaire peut être situé aussi bien sur un plan institutionnel (idéologie organisationnelle), un plan groupal (imaginaire collectif) et un plan individuel (imaginaire personnel). Ainsi, l'idéologie peut être renforcée, contournée ou réduite par l'imaginaire collectif et individuel.

Le **système fonctionnel** correspond à la manière de mettre en œuvre la pratique dans l'organisation. Il s'agit à la fois de l'organisation du travail et de l'action, de l'attribution des places et de l'articulation des différents rôles. Il s'agit d'un ensemble de fonctions interdépendantes et non interchangeables, extraites des individus qui peuvent occuper ces places et rôles dans l'organisation, qui tirent leur légitimité de l'idéologie. Bien que le système fonctionnel soit proche de la pratique réelle, il est à noter qu'il s'agit toujours d'une construction de l'esprit, d'une « *représentation concrétisée de l'action* » (Barus-Michel, 1991, p. 241). Ce système ne devient réel que s'il est appliqué dans l'organisation.

Ces trois systèmes se renforcent mutuellement pour créer une unité sociale, et la maintenir comme telle. Chaque unité perdura tant qu'elle correspond aux exigences de la réalité. Si le contexte ou l'efficience recherchée par l'organisation contredise l'unité sociale en place, une nouvelle unité sociale pourra être créée, grâce à l'hétérogénéité déviante présente dans chaque organisation. Ainsi, bien que l'uniformité soit la norme, une certaine hétérogénéité doit être conservée au sein de chaque organisation, afin de permettre la création de nouvelles unités sociales au besoin.

3. Notre conception de l'organisation

3.1. L'organisation comme « système de relations »

3.1.1. *Caractéristiques et définition*

La dualité des structures organisationnelles nous permet de penser l'organisation comme un **ensemble de relations interpersonnelles**. L'organisation est le reflet de ce que les individus construisent entre eux, en même temps qu'elle contraint ces interrelations (Eraly, 1988). Elle ne possède aucune existence propre, mais peut perdurer quels que soient les individus qui la composent. L'organisation sert donc de **repère** à l'action collective, à la pratique (Barus-Michel, 1991). Toutefois, ce cadre construit peut sembler se détacher des individus qui lui ont donné vie pour prendre les traits d'une structure autonome, indépendante des acteurs. Cette réification de la structure organisationnelle permet d'assurer la domination de certains sur l'ensemble des membres, ce qu'Enriquez appelle le « *masque de la domination* » (Enriquez, 2007). Il s'agit de jeux de pouvoir s'étendant à toute l'organisation, permettant au groupe dominant de légitimer sa position en niant les écarts existant entre différents individus ou groupes au sein de l'organisation, ou en les naturalisant. Ainsi, toute organisation est façonnée par des **relations de pouvoir** qui lui donnent vie, la produisent et la reproduisent.

De plus, nous avons également montré que définir l'organisation uniquement dans le registre fonctionnel ne peut être satisfaisant, pour plusieurs raisons. D'une part, considérer tout élément d'une organisation comme fonctionnel ou dysfonctionnel, donc toujours constitutif d'une fonction dans le système, exclut certains faits ou comportements. Ceux-ci, bien que non-fonctionnels au regard de l'efficacité, deviennent tout à fait pertinents lorsque l'on prend en compte d'autres registres de compréhension de l'organisation, tels que l'imaginaire ou le symbolique. D'autre part, la conception de l'efficacité n'est pas basée sur un principe unique quels que soient le temps et le lieu. Elle dépend à la fois de représentations de l'efficacité et des types de rapports sociaux présents dans l'organisation (Veltz, 2000). À côté du fonctionnel, il faut donc rechercher d'autres registres d'analyse. Analyser l'articulation entre registres **fonctionnel, idéologico-imaginaire et symbolique** permet une autre compréhension de l'organisation. Nous détaillerons ci-après ces trois niveaux d'analyse, correspondant chacun à une manière de considérer les relations interpersonnelles dans l'organisation.

Ainsi, *l'organisation* peut être définie comme un *système complexe d'interrelations, fixant des repères pour l'action collective, dans les registres fonctionnel, idéologico-imaginaire et symbolique*. Ces repères n'existent qu'à travers les individus qui les habitent. En ce sens, ils constituent autant de dimensions des relations de pouvoir entre le travailleur, le management et le client dans une organisation de service. Ils sont créés par des hommes pour des hommes, qui en les intériorisant et les reproduisant occultent leur caractère toujours socialement construit, pour les réifier en un système ayant une existence propre.

3.1.2. *Un système d'interrelations*

L'expression « système d'interrelations » nous permet de pointer la tension existant entre les différentes relations interpersonnelles dans l'organisation. En effet, celles-ci sont nécessairement imbriquées et interdépendantes afin de permettre une certaine forme d'organisation. Par exemple, la relation entre le guichetier et le client en face de lui est dépendante de la relation que ce travailleur entretient avec son chef direct, qui est lui-même en lien avec le management supérieur. Mais le client est également en relation avec ces différents niveaux de management. Toutes ces relations sont imbriquées, et s'influencent réciproquement. C'est en cela que l'organisation constitue plus qu'un ensemble de relations interpersonnelles qui s'additionnent. Ces relations se combinent, se (re)produisent l'une l'autre, s'opposent... En soi, elles forment un « système d'interrelations » complexe.

3.1.3. *Système et découpes*

L'organisation fournit des repères pour l'action collective, dans les registres fonctionnel, idéologico-imaginaire et symbolique. Ces trois registres sont distingués pour l'analyse, bien qu'un même fait ou comportement puisse se retrouver dans chacun des trois en fonction du sens qu'il prend pour les acteurs. Nous reviendrons par la suite sur cette transversalité des événements.

Jusqu'à présent, nous avons utilisé le terme générique de « registre » pour distinguer ces trois niveaux analytique. Mais il faut à présent se demander s'il s'agit plutôt de système (comme le suggèrent Enriquez et Barus-Michel), ou de « découpes » de la réalité organisationnelle.

Enriquez évoque un seul système, qu'il décompose en trois parties : le système culturel, symbolique et imaginaire (Enriquez, 2003). Barus-Michel évoque plutôt trois systèmes

interdépendants (les systèmes fonctionnel, idéologique et symbolique) mais rassemblés dans une unité sociale, l'organisation (Barus-Michel, 1991). Ces deux auteurs utilisent la terminologie de « système » pour présenter trois niveaux d'interaction dans l'organisation. Un système est « *une chose comportant des parties interreliées. Chaque partie est conçue pour modifier les autres et chacune dépend du tout.* » (Hatch, 2000, p. 48). Les trois registres d'analyse sont bien entendu reliés entre eux, mais ils sont également imbriqués d'une manière telle que chacun s'étaye sur les deux autres. Par exemple, le système idéologique proposé par Barus-Michel (1991) permet de légitimer le système symbolique, qui lui-même fournit l'ossature sur laquelle s'appuient les systèmes fonctionnel et idéologique. Au-delà de leur interdépendance, une autre caractéristique de ces registres d'analyse nous semble essentielle. Ils ne découlent pas d'un découpage de la réalité réalisé par les acteurs en situation, mais sont construits par le chercheur pour aider à l'analyse, bien qu'ils soient ensuite constamment référés à l'expérience subjective des acteurs de terrain pour valider leur pertinence. Outre les problèmes épistémologiques que cette conception suppose et qui ont été abordés dans notre premier chapitre, il est important que le terme employé pour qualifier ces trois modes de découpage de la réalité organisationnelle reflète la manière dont ils ont été construits. C'est pourquoi nous proposons d'utiliser le terme « découpe ».

Le terme « découpe » fait référence à la fois l'action de découper, de diviser, et de réassembler les morceaux d'une autre manière. Ainsi, une découpe dans du papier permet d'obtenir une figure déterminée, comme dans la phrase « *un triangle découpé dans du papier* ». A partir d'un matériau brut, compact, on fait surgir une forme particulière. A l'inverse du « registre », le terme « découpe » dénote une certaine forme d'action de la part de celui qui découpe. Ainsi, dans les trois découpes proposées pour l'organisation, c'est le chercheur qui choisit trois manières de regarder l'organisation. Le « système » organisationnel constitue donc l'unité d'ensemble, alors que les trois « découpes » proposées (fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique) représentent trois manières de regarder l'organisation (ou trois registres d'analyse). Ces trois découpes constituent notre façon de découper et de (ré)assembler l'organisation, permettant d'analyser la manière dont cette organisation structure les relations entre les individus et la pratique.

3.2. Une tripartition de l'organisation

La triple découpe organisationnelle que nous proposons est directement en lien avec la pratique, comme le propose Barus-Michel (1991).

3.2.1. Découpe fonctionnelle

La découpe fonctionnelle constitue le registre d'analyse constitué de ***repères d'efficacité, guidant la manière dont la pratique est mise en œuvre dans l'organisation, et cadrant de ce fait l'action collective***. Il est à noter que cette découpe, bien que fort proche de l'action, n'est qu'une construction collective qui doit toujours être mise en œuvre pour acquérir une réalité dans l'organisation.

Le principe sous-tendant la découpe fonctionnelle est **l'efficacité**. Celle-ci est à mettre en lien avec le processus de rationalisation en œuvre dans l'organisation, c'est-à-dire à la fois avec les représentations de l'efficacité utilisées et les formes sociales existantes (Veltz, 2000).

Plusieurs indicateurs permettent de cerner cette découpe fonctionnelle. Tout d'abord, la **manière dont l'efficacité est définie** dans l'organisation sert de référence. Elle peut être définie en termes de résultats, mais d'autres options existent. Les outils organisationnels exprimant la conception de l'efficacité sont notamment les différents instruments de gestion, les rapports annuels, etc.

Ensuite, la **représentation de l'efficacité** auprès des différents niveaux organisationnels est également source d'information. En effet, les travailleurs de la base ont certainement une représentation différente de celle du management par exemple. Ceci est en lien avec la découpe idéologico-imaginaire (au niveau des représentations).

En troisième lieu, le **contexte économique, technique et social** influence la représentation de l'efficacité adoptée dans l'organisation (Veltz, 2000).

Enfin, **l'organisation du travail**, dans ses aspects de division et de coordination, découle d'une certaine conception de l'efficacité. Cette organisation du travail se donne à voir notamment dans l'organigramme, les descriptifs de fonction, etc. Il existe un lien avec la découpe symbolique (au niveau de la division dans l'organisation).

3.2.2. Découpe idéologico-imaginaire

La découpe idéologico-imaginaire constitue des **repères pour l'action collective en termes de valeurs, d'idéaux et de représentations sociales**. Elle est sous-tendue par l'imaginaire, à la fois leurrant (entraînant croyance et adhésion à l'idéologie organisationnelle proposée) et moteur (permettant innovation et créativité). L'imaginaire et l'idéologie sont à rapprocher dans leur dimension de représentation de la réalité, apportant sens et légitimité. Toutefois, l'imaginaire dépasse l'idéologie, et peut donc avoir un effet sublimatoire ou contraignant sur celle-ci. En effet, l'idéologie pourrait être vue comme un « imaginaire restreint » et figé dans des valeurs et des représentations sociales partagées par le groupe. Par exemple, l'imaginaire individuel peut entrer en concurrence avec l'idéologie organisationnelle proposée, limitant l'adhésion de l'individu et son implication dans l'organisation. En ce sens, l'imaginaire constitue une représentation globale de la réalité sociale, composée de reproductions de sensations déjà éprouvées et de moments de création de nouvelles images (Giust-Desprairies, 2002), alors que l'idéologie concentre une manière particulière de regarder cette réalité. Dans l'organisation, cette distinction entre imaginaire et idéologie déplace l'imaginaire leurrant (Enriquez, 1997) vers l'idéologie, tandis qu'elle en éloigne le registre moteur de ce même imaginaire organisationnel, le replaçant dans une dimension plus strictement imaginaire. Cette place d'entre-deux de l'imaginaire organisationnel, entre idéologique et imagination proprement dite, nous a amené à nommer cette découpe organisationnelle « idéologico-imaginaire ».

Le principe sous-tendant la découpe idéologico-imaginaire est la **légitimité (et le sens)**. En effet, cette découpe est le registre intermédiaire d'analyse, car il permet à la fois de construire une représentation partagée de l'efficacité dans l'organisation, nécessaire au maintien d'une découpe fonctionnelle performante, et légitime la découpe symbolique en lui fournissant un sens. La découpe idéologico-imaginaire est le lieu du discours managérial par excellence, l'endroit où ce discours peut acquérir une légitimité et être imposé de manière plus ou moins directe aux travailleurs à qui il n'est plus demandé que d'y adhérer. Ainsi, des conflits de légitimité et de sens peuvent apparaître, notamment lorsque la représentation de l'efficacité diverge entre management et travailleurs.

Les indicateurs permettant de percevoir cette découpe sont au nombre de quatre. Les **valeurs**⁷⁸ cimentant l'organisation constituent une première approche de l'idéologie. En effet, l'organisation « tient ensemble » car elle est considérée comme légitime par ses membres. Les valeurs constituent des « répertoires » à partir desquels il devient possible de légitimer les interrelations et le système organisationnel qui les entoure. L'analyse organisationnelle peut rechercher la cohérence/l'incohérence entre les valeurs organisationnelles, les valeurs personnelles et les actes.

Ensuite, les **idéaux** et le **sens du métier** permettent également de définir cette découpe. Ceux-ci sont plus faciles à percevoir lors de conflits ou de problèmes organisationnels. Il s'agit de déterminer quels sont les grands principes mis en avant par chaque acteur pour résoudre le problème auquel ils doivent faire face.

Les **représentations sociales** constituent le troisième angle d'approche. A titre d'exemple, on peut s'attacher aux représentations partagées dans l'organisation concernant la figure du client, la représentation de l'efficacité, etc.

L'**imaginaire sous ses aspects leurrant et moteur** permet de pointer en quoi l'imaginaire sous-tend l'idéologie. Il s'agit de déterminer si l'organisation privilégie la répétition (imaginaire leurrant) ou l'innovation (imaginaire moteur) dans la pratique. Ces deux registres de l'imaginaire ayant été définis précédemment⁷⁹, nous n'y reviendrons que pour préciser que ces deux registres de l'imaginaire peuvent être mis en lien avec les pulsions de vie et de mort. En effet, l'imaginaire leurrant, dans ses aspects rassurants de répétition et d'uniformité, constitue une manifestation de la pulsion de mort dans l'organisation. A l'inverse, l'imaginaire moteur se trouve du côté de l'innovation, de la création, il est à ce titre une manifestation de la pulsion de vie. Ces deux registres de l'imaginaire constituent des outils d'analyse plus opératoires que les pulsions pour notre recherche. Il s'agit de les distinguer sur base de l'existence d'une réelle liberté de création et d'innovation pour l'individu, à partir de l'éprouvé, du ressenti, de l'expérience subjective. Nous nous posons la question de savoir comment les individus rencontrés, les travailleurs de première ligne, ressentent la possibilité de créer et d'innover dans leur travail. S'il existe une place laissée à la parole libre, à la critique et à la création dans

⁷⁸ En sociologie, le terme de valeurs désigne « les standards culturels partagés à partir desquels la validité – morale, esthétique ou cognitive – d'objet d'attitudes, de désirs, et de besoins peuvent être comparés et jugés. Ceux qui partagent de tels standards croient en leur validité et en leur utilité pour juger de la valeur d'un objet » (Gould & Kolb, 1964, p. 744, nous traduisons).

⁷⁹ Cf. point 2.2.1. L'organisation selon Eugène Enriquez

l'organisation, alors on peut considérer que l'imaginaire moteur domine. A l'inverse, si la répétition et l'uniformité sont les maîtres-mots dans le travail, alors l'imaginaire leurrant canalise l'imaginaire moteur. Dans ce cas, on peut imaginer une place laissée à l'innovation, mais toujours sous contrainte. C'est ici que les injonctions paradoxales trouveront toute leur force. Ainsi, les travailleurs seront tenus d'être innovants et créatifs dans leur travail, mais tout en restant conforme aux attentes du management. Il s'agit également d'une situation où l'imaginaire proposé par l'organisation se substitue à l'imaginaire individuel.

Mintzberg avait pointé en son temps que la survie est l'un des objectifs organisationnels principaux, à côté de l'efficacité, du contrôle et de la croissance (Mintzberg, 1986). Enriquez évoquera plutôt un fantasme de toute-puissance des dirigeants, qui se concrétise dans l'organisation par un imaginaire organisationnel empreint d'immortalité et de toute-puissance (Enriquez, 1997). L'organisation se présente comme immortelle, répondant ainsi à l'angoisse fondamentale de tout être humain : la mort. Elle présente un imaginaire leurrant, qui va se substituer à l'imaginaire des individus composant l'organisation, et canaliser l'imaginaire moteur. Ce dernier ne pourra en dernier recours que permettre plus d'uniformité, d'immobilité. Ainsi, on constate dans bon nombre d'entreprises actuelles une exigence de plus en plus forte d'être innovant. Mais la réelle innovation créatrice nécessite une certaine liberté de penser, que l'organisation n'est pas prête la plupart du temps à accorder à ses membres. Il s'agit d'être innovant tout en restant conforme, la norme étant la créativité. De plus, les individus s'entravent eux-mêmes dans leur créativité. Chacun est mû et agi au moins en partie par la pulsion de mort qui entrave sa propre innovation dans l'organisation. On voit donc bien combien l'imaginaire moteur peut être mis au service de l'imaginaire leurrant dans l'organisation.

Enfin, les métaphores constituent un indicateur puissant des représentations véhiculées par le langage. En tant que cadre de référence, la métaphore permet de penser l'organisation selon une logique de fonctionnement particulière, à partir des valeurs, images et culture qu'elle véhicule (Schön, 1993). Mais la métaphore permet également de mettre en lumière les différences symboliques sous-jacentes. Ainsi, une métaphore utilisée par un participant dans son discours permet d'identifier la représentation qu'il se fait du processus ou de l'événement en question. En rapprochant certaines caractéristiques du phénomène décrit de celles d'un objet choisi pour la comparaison, l'individu accentue certains traits significatifs et donne des indices de la représentation

qu'il se fait de ce phénomène. Par exemple, décrire son métier comme une pieuvre donne non seulement la représentation d'être multitâche, en lien avec les nombreux bras de cet animal, mais aussi toute l'évocation désagréable d'un prédateur arpétant les fonds marins à la recherche de proies.

Dans le même temps, en mettant l'accent sur certains traits, d'autres sont laissés dans l'ombre. Les métaphores organisationnelles particulièrement utilisent cette ambivalence intrinsèque de la métaphore afin de gommer des éléments « dérangeants » pour la pérennité de l'organisation. Par exemple, décrire l'organisation comme une famille permet de mettre en lumière l'aspect fusionnel, de proximité entre les membres, tout en plaçant dans l'ombre les rivalités, les différences et les oppositions, tout autant présentes au sein d'une organisation.

Ainsi, le processus métaphorique a parti lié avec les deux registres de l'imaginaire. Du côté moteur, la métaphore agit comme une « machine à penser » (Wallemacq, 1998), en créant une perception différente des événements ou processus. Du côté leurrant, il s'agit de gommer les différences en mettant en lumière des éléments amenant une homogénéité parmi les membres de l'organisation. Identifier les métaphores dans le discours individuel et organisationnel permet non seulement de comprendre les valeurs et représentations, partagées ou non, de certains phénomènes organisationnels, mais aussi de saisir les différences symboliques qui sous-tendent ses représentations. La métaphore en tant qu'indicateur des découpes organisationnelles permet de ce fait d'établir un lien entre la découpe idéologico-imaginaire et la découpe symbolique.

3.2.3. *Découpe symbolique*

La découpe symbolique constitue des ***repères fixant des différences en partie inconscientes permettant une classification, et guidant de ce fait l'action collective***. Ce classement permet de structurer l'espace social, offrant repères et guidance pour l'action dans l'organisation. Le système de classification peut prendre la forme d'un système de domination, lorsque l'un des groupes légitime et naturalise sa position dominante auprès de l'autre groupe (faisant alors appel au registre idéologico-imaginaire). Dans une organisation, de nombreuses différences sont ainsi légitimées grâce à la découpe idéologico-imaginaire. Il peut s'agir de différences hiérarchiques, mais pas nécessairement. C'est pourquoi il est plus correct de parler de relations de pouvoir plutôt que de relations d'autorité.

Ainsi, la découpe symbolique est le registre où les relations de pouvoir apparaissent le plus clairement, bien que celles-ci existent dans l'ensemble de l'organisation. Elle constitue de la sorte un « code » qui permet de repérer et de nommer les éléments de l'organisation, tout autant qu'un ensemble de « règles » définissant l'usage de ces éléments au sein de cette organisation.

Le principe sous-tendant la découpe symbolique est la **différence**. Toute différence dans l'organisation permet de situer les éléments les uns par rapport aux autres. Elle détermine la place que chacun occupe dans la structure collective et permet de ce fait la pratique, l'action collective.

Les indicateurs de la découpe symbolique sont multiples. Tout d'abord, le **langage**, en permettant de nommer les choses et les êtres, d'inclure ou d'exclure de l'organisation, instaure un système de classement. Ce classement de la réalité sociale peut devenir système de domination, lorsque le langage empêche de dire certaines choses, de nommer des éléments jugés perturbateurs ou dangereux par la classe dominante pour la pérennité de l'organisation. Au même titre, **les règles** séparent la réalité entre ce qui est permis et ce qui est interdit, tout en expliquant la manière de travailler dans l'organisation.

L'organisation étant un lieu hiérarchisé et ordonné par nature, il existe également des **systèmes de classement formel**, tels que les descriptifs de fonction, l'annuaire, le système de promotion et de rémunération, etc. Enriquez précise que l'ordre symbolique dominant dans l'organisation s'exprime dans l'organigramme, les rapports codifiés, les relations de pouvoir, les séparations instituées (Enriquez, 1997)

De plus, toute « **mise en scène** » organisationnelle permet de percevoir la découpe symbolique. La structure symbolique sous-tendant la pratique peut se retrouver par exemple dans la disposition spatiale, l'annuaire organisationnel, la brochure de présentation de l'entreprise, le site internet et l'intranet, le logo, etc. Il s'agit de se demander de quelle manière l'organisation se (re)présente elle-même, et définit ses frontières. Cette dernière question revêt un intérêt certain pour les organisations de service. En effet, la question de la place du client vis-à-vis de l'organisation (en-dehors, à l'intérieur ou à l'interface) se pose de plus en plus dans cette époque de tertiarisation de l'économie.

Enfin, **l'organisation du travail** laisse transparaître la découpe symbolique. Dans toute activité de travail, la division et la coordination des tâches permet de créer certaines différences, entre les tâches, les fonctions, les individus.

3.2.4. *Matérialité des relations (de pouvoir)*

Il est essentiel pour notre propos de relier ces trois découpes de l'action avec une certaine matérialité, puisque notre conception de l'organisation s'appuie sur la pratique. Chaque fait, conduite, dispositif organisationnel ou pratique doit pouvoir se retrouver dans l'une des trois découpes organisationnelles. Toutefois, il est à noter qu'un même élément peut se retrouver dans plusieurs découpes simultanément.

Ainsi, la disposition spatiale d'un bureau se situe plutôt dans la découpe symbolique de l'action, puisqu'elle permet de rendre visible et tangible la séparation devant exister entre travailleurs et clients. Par contre, une plainte d'un client mécontent fera à la fois partie de la découpe fonctionnelle, en tant que dysfonctionnement de l'organisation du travail ne permettant pas d'atteindre l'efficacité, de la découpe idéologico-imaginaire, en lien avec la valeur « satisfaction du client », et de la découpe symbolique, puisqu'il s'agit d'une manifestation de la relation de pouvoir entre le client et le travailleur.

La matérialité des relations se retrouve donc transversalement aux trois découpes organisationnelles proposés, puisque les acteurs de l'organisation produisent et reproduisent constamment l'organisation à travers leurs actes, leurs actions, leur pratique. De même, chaque indicateur proposé pourrait par extension être placé dans chacune des trois découpes organisationnelles. Néanmoins, les indicateurs ont été choisis pour leur capacité à se placer préférentiellement dans l'un des registres d'analyse.

Le pouvoir, en tant qu'objet au cœur même de notre recherche, a été pensé à l'articulation des trois registres organisationnels. La « Figure symbolique du Client » constitue un concept traversant les trois découpes, pour soulever des questions à la fois en termes d'efficacité fonctionnelle, de représentation et de différences symboliques structurantes pour la relation de service qui se déploie en première ligne. Produite dans une relation de pouvoir liant management et client, cette Figure symbolique du Client constitue le principe de référence pour les relations de pouvoir liant les travailleurs de première ligne à leur management tout autant qu'à leurs clients.

3.3.Découpe symbolique, relations de pouvoir et dimensions inconscientes

La découpe symbolique est constituée de repères qui créent des différences. Celles-ci sont en partie inconscientes car elles sont à mettre en lien avec les pulsions de vie et de mort traversant toute organisation (Enriquez, 2003).

Un bref détour par la théorie freudienne est ici nécessaire pour comprendre ce concept de pulsion. Laplanche et Pontalis définissent la pulsion comme un « *processus dynamique consistant dans une poussée (charge énergétique, facteur de motricité) qui fait tendre l'organisme vers un but.* » (Laplanche & Pontalis, 2007, p. 359) Freud place la source de la pulsion dans une excitation corporelle, un état de tension. La pulsion, à travers ou grâce à un objet, vise à supprimer cet état de tension. La caractéristique essentielle d'une pulsion est cette poussée irrépressible qui entraîne l'individu vers un but, permettant de diminuer l'état de tension, bien que ce but ne soit pas nécessairement fixe. Freud introduit dans un second temps le dualisme des pulsions, notamment dans « *Au-delà du principe du plaisir* » (Freud, 1920, cité par Laplanche & Pontalis, 2007), à partir de l'opposition entre pulsion de vie et pulsion de mort. Ainsi, toutes les manifestations pulsionnelles seront rassemblées sous une seule opposition fondamentale, à laquelle Freud donne des figures mythiques : Eros (pulsion de vie) et Thanatos (pulsion de mort). Cette dualité des pulsions est essentielle dans la théorie freudienne, car les pulsions « *fournissent les forces qui s'affrontent en dernier ressort dans le conflit psychique* » (Laplanche & Pontalis, 2007, p. 373).

La **pulsion de mort** (Thanatos) tend à réduire totalement les tensions, en éliminant les unités constituées, tentant ainsi de ramener l'individu à un état inorganique⁸⁰, considéré comme l'état de repos absolu (Laplanche & Pontalis, 2007). La pulsion de mort est dans un premier temps tournée vers l'intérieur, elle vise alors l'autodestruction. Mais lorsqu'elle est tournée dans un deuxième temps vers l'extérieur, elle devient pulsion de destruction ou d'agression. Il s'agit notamment d'une répétition mortifère, au sens où l'individu se replace sans cesse dans les mêmes conditions lui causant un certain tort psychique.

La **pulsion de vie** (Eros) tend à « *constituer des unités toujours plus grandes et à les maintenir* » (Laplanche & Pontalis, 2007, p. 378). La pulsion de vie recouvre à la fois les pulsions sexuelles et les pulsions d'autoconservation. La pulsion sexuelle directe s'étend

⁸⁰ Il est entendu ici que le non-vivant, l'inorganique précède le vivant.

et se transforme en pulsion « inhibée quant au but », permettant la formation du lien social. Pour Enriquez (2003), cette pulsion correspond au principe de liaison et le dépasse, car toute vie est à la fois répétition et rupture, perturbation et travail de deuil. Ainsi, la pulsion de vie met en jeu à la fois le processus de liaison et le processus de déliaison (qui vise à réduire les unités sociales pour diminuer les tensions).

Concernant la reconnaissance de l'altérité permettant de former le lien social (Enriquez, 2003), la pulsion de mort constitue une lutte contre cette reconnaissance dans sa recherche de la répétition et de l'uniformité, alors que la pulsion de vie se situe à l'origine du lien social en permettant cette reconnaissance.

Dans les organisations, la volonté explicite est de mettre la pulsion de vie à l'avant-plan. Ainsi, chaque organisation a pour valeurs-phares l'efficacité, le dynamisme, le changement. Mais si l'on s'y attarde, on constate que toute organisation est en réalité constituée en partie par la pulsion de mort (Enriquez, 2003). Certaines de ses manifestations sont visibles pour peu que l'on y regarde de plus près. Ainsi, le déni⁸¹ du temps et de la mort est présent dans bon nombre d'organisations. Celles-ci se présentent comme immortelles, correspondant ainsi aux phantasmes de toute-puissance de leurs dirigeants (qui peuvent survivre à leur propre mort à travers l'organisation) et apportant une réponse au même phantasme présent chez chaque membre de l'organisation. Mais pour que l'organisation puisse apparaître comme immortelle, tout élément de la réalité qui viendrait démentir cette affirmation doit être rejeté, par un mécanisme de déni de la réalité. Ce déni peut prendre la forme d'un rejet pur et simple de la réalité controversée, ou d'un surinvestissement de la réalité extérieure, dans lequel l'organisation est vue comme en danger. Le risque dans ce cas est de voir développer une certaine forme de paranoïa dans l'organisation, soit vers l'extérieur (manifestation de la pulsion de destruction) soit vers l'intérieur de l'organisation (recherche de déviants ou désinvestissement de l'action).

Ainsi, toute organisation est à la fois aux prises avec la pulsion de mort, dans ses aspects mortifères, et la pulsion de vie (Enriquez, 2003). Il est à noter que cette dernière peut également comporter des aspects mortifères, lorsque les liaisons sont trop fortes

⁸¹ Le déni est un « *mécanisme de défense consistant en un refus par un sujet de reconnaître la réalité d'une perception traumatisante* » (Enriquez, 2003, p. 139)

(l'organisation fonctionnant alors comme un système clos qui enferme et aliène les individus, à travers un imaginaire leurrant prédominant).

La principale limite de ce concept se situe dans le passage d'une théorie analytique développée pour l'individu (la pulsion résultant d'une poussée pour réduire un état de tension corporel) à une analyse du niveau collectif de l'organisation. Toutefois, les pulsions de vie et de mort constituent des pulsions fondamentales présentes en chacun (Laplanche & Pontalis, 2007). Freud accorde un caractère universel à la pulsion de mort, et par extension à la pulsion de vie, bien que ce dernier point reste obscur dans ses travaux. Enriquez se base sur le postulat que ces pulsions sont communes à l'ensemble du genre humain. De ce fait, une organisation constituée d'un ensemble d'individus interdépendants ne peut qu'être habitée par ces pulsions de vie et de mort. Il ne peut s'agir que d'une hypothèse, mais celle-ci trouve son utilité dans l'influence qu'elle possède sur l'écoute. Le chercheur partant de l'hypothèse qu'il existe des pulsions de vie et de mort dans le social sera plus enclin à rechercher dans les discours des indices de la présence de ces deux pulsions complémentaires.

Notre analyse ne se poursuivra pas jusqu'au niveau des pulsions, mais ce détour théorique est nécessaire pour comprendre ce que représentent les deux registres de l'imaginaire (leurrant et moteur) proposés par Enriquez (1997). La théorie des pulsions occupe uniquement une place de postulat dans notre recherche. Il ne s'agit donc pas de la discuter comme telle, mais d'y appuyer notre analyse. L'idée selon laquelle les pulsions sont à l'œuvre dans le social ne sera donc pas élucidée ici, mais elle nous permet de postuler l'existence de deux imaginaires complémentaires et indissociables. De plus, cette théorie de l'instance pulsionnelle dans l'organisation permet de faire le lien entre la découpe symbolique de l'organisation, dans laquelle les différences sont recherchées ou gommées selon le type de pulsion qui y prédomine, et les relations de pouvoir.

La pulsion de mort pousse l'individu à éviter les tensions, à rechercher l'homogénéité, tandis que la pulsion de vie vise à construire des unités vivantes toujours plus grandes, à travers la reconnaissance de l'altérité. A première vue, on pourrait penser que le système de classification organisationnelle se trouve du côté de la pulsion de vie, puisqu'il crée plus de différence. Mais cette différence n'est pas reconnue et valorisée. Aussitôt créée, des processus se mettent en place pour la rejeter en-dehors de l'organisation, ou pour la naturaliser (gommant de ce fait la possible altérité). L'organisation peut ainsi être décrite

comme une instance refoulante (Enriquez, 1997), qui encourage le refoulement des représentations individuelles afin de les remplacer par l'idéologie organisationnelle proposée. L'ordre ainsi créé est légitimé, le refoulement permettant un clivage immédiatement naturalisé.

Le système de classement devient ainsi un système de domination d'un pôle sur l'autre, où la différence ne sert que la valorisation du « Même » au sein des deux pôles. Chaque pôle se félicite ainsi de savoir où est sa place, et de pouvoir s'entourer d'individus si pas identiques, à tout le moins suffisamment semblables pour faire partie du même groupe. Le principe légitimant cet état de fait est détenu par le pôle dominant, ce qui lui permet de consolider sa position de pouvoir.

On voit donc bien combien découpe symbolique et relation de pouvoir sont liés. C'est dans l'ordre symbolique que les relations de pouvoir trouvent leur fondement, notamment à un niveau inconscient. Cela n'empêche que ces relations de pouvoir peuvent parfois avoir partie à jouer avec les découpes fonctionnelle et idéologico-imaginaire, et ne sont jamais totalement inconscientes.

3.4. Articulation entre les trois registres organisationnels : une question managériale ?

La question de l'articulation entre les trois registres organisationnels est essentielle car elle constitue un axe de réflexion pour les sciences de gestion. En effet, la manière dont on peut combiner les aspects fonctionnels d'efficacité, les aspects idéologico-imaginaires touchant aux valeurs et aux représentations partagées de l'organisation, et les aspects symboliques structurant l'action collective constitue une question centrale pour un management qui cherche à atteindre une efficacité dans le travail pouvant apporter un sens à l'action collective structurée. Faut-il privilégier la productivité au détriment des valeurs collectivement partagées dans le travail ? Ou au contraire ces différents aspects sont-ils fondamentalement liés ? L'ordre social établi et légitimé reflète-t-il une juste répartition des tâches et fonctions ? Un travailleur « heureux » dans son travail est-il vraiment plus efficace ? Résoudre les problèmes de sens et de légitimité au travail augmentera-t-il nécessairement l'efficacité ? Faut-il reconnaître le potentiel créateur des travailleurs de la base, au risque de voir apparaître une critique pouvant mettre à mal la cohérence organisationnelle ? Autant de questions que le management, en tant qu'acteurs dominants dans la définition du système organisationnel et de sa relative cohérence, est amené à se poser. Nous ne prétendons pas ici amener des réponses immuables pour

chacune de ces questions qui se modulent en fonction du contexte organisationnel et de la structure sociale existante, mais plutôt de réfléchir à la manière dont ces trois registres de l'organisation peuvent se coordonner, s'articuler pour se donner à voir dans deux organisations de service particulières : La Poste et l'entreprise d'intérim. C'est à partir de la manière dont les individus, travailleurs de première ligne de ces organisations, habitent les structures organisationnelles qui les entourent que nous pourrions réfléchir à l'articulation de ces registres pour former un tout, cohérent et divisé à la fois dans chaque structure collective.

DEUXIÈME PARTIE : LE GUICHETIER DE LA POSTE

Lorsque La Poste devient Société Anonyme de droit public dans les années 2000, le défi est de taille pour que cette entreprise autrefois monopole public puisse rester concurrentielle sur un marché européen des services postaux en voie de libéralisation. « *La Poste en mouvement* », slogan lancé en 2000 par le nouveau patron Frans Rombouts pour annoncer le processus de modernisation de l'entreprise⁸², a été repris et réaffirmé par Johnny Thijs lorsqu'il arrive en 2002 à la direction de La Poste. Les quatre objectifs de la modernisation réalisée à La Poste ces dix dernières années sont « atteindre la croissance », « améliorer l'efficacité », « renforcer la qualité et la satisfaction des clients », et « moderniser la culture d'entreprise ». La poursuite de ces objectifs a donné lieu à des changements managériaux importants, qui ont pris la forme de plans stratégiques pour l'entreprise dans son ensemble. Le « *changement permanent* » est devenu le mot d'ordre, à « *tous les niveaux* » de l'entreprise⁸³.

Le premier objectif de La Poste, « **atteindre la croissance** », a amené une diversification des produits proposés à la vente, tels que Post Mobile (service de téléphonie mobile), couplée à des actions intensives de marketing. Au niveau des guichetiers, ce changement s'est traduit par le développement de l'aspect commercial de la fonction, avec un accent particulier sur les « passerelles »⁸⁴ à réaliser au guichet.

L'objectif d'**amélioration de l'efficacité** a porté sur une réorganisation du réseau postal, à travers le plan de « Refocus » en 2006, et les différentes réorganisations des tournées de facteurs via Géoroute. Le réseau de vente (Retail) a été déployé sur le principe du « multicanaux » : chaque client peut avoir accès aux produits de La Poste à partir de plusieurs canaux de distribution, permettant de couvrir un large panel de la population. C'est dans ce but qu'ont été créés les Points Poste, afin d'élargir la disponibilité géographique et horaire des services postaux tout en limitant le nombre de bureaux de poste à un par commune.

L'objectif de **renforcement de la qualité et de la satisfaction des clients** a pris la forme de différents plans stratégiques complémentaires, visant à développer l'information et la communication avec les clients, et d'une informatisation des bureaux de poste (via l'installation d'un logiciel centralisé, nommé « Post Station »). Parmi les plans

⁸² Vandendooren S., (2003), *Valse des directeurs à La Poste*, in La Libre Belgique, édition du 01/10/2003.

⁸³ *La Poste, Cap sur « 2011 »*, présentation PowerPoint à destination du personnel de La Poste, 2009.

⁸⁴ Une passerelle est une phrase d'accroche commerciale, qui permet au guichetier de susciter l'intérêt d'un client pour un produit commercial particulier, et de « passer la main » vers la personne qui conclura la vente, en-dehors du guichet.

stratégiques, les plus importants sont le « Customer First » (instaurant une mesure régulière⁸⁵ de la satisfaction des clients, afin d'en inférer les principales actions et objectifs pour l'année suivante), le projet « Waiting Queue » (visant à réduire les files d'attente dans les bureaux de poste) et le projet « Store » (planifiant la rénovation des bureaux de poste, afin de scinder les deux sphères d'activité au guichet, à savoir les produits postaux et ceux de bancassurance).

Enfin, l'objectif de **modernisation de la culture d'entreprise** a permis l'amélioration de la satisfaction du personnel en interne (mesurée par le « STARomètre »), par l'implémentation d'une nouvelle culture d'entreprise plus participative (nommée « STAR »).

Nos premières démarches à La Poste ont débuté en 2008, alors que la libéralisation des marchés postaux européens était déjà annoncée depuis un certain temps et La Poste terminait son plan de fermeture de bureaux (amorcé suite au « Refocus » de 2006). Cette recherche a continué avec une présence dans différents bureaux de poste entre février et octobre 2009, pour se terminer par la remise d'un rapport (validé par les guichetiers) au management régional. Il s'agit de rendre compte dans ces quelques pages de ce que nous avons vu, ce qui nous a été dit et ce que nous avons pu parfois expérimenter auprès des guichetiers de La Poste⁸⁶. La réalité est multiple, et c'est pourquoi nous avons tenté d'en saisir les diverses facettes en cherchant à occuper une place originale en tant que chercheur.

Une remarque d'ordre préliminaire doit être posée concernant la dénomination choisie pour qualifier le travailleur au guichet. Bien que l'on ait à plusieurs reprises attiré mon attention lors de ma présence à La Poste sur le fait que le terme « guichetier » a été remplacé par celui de « collaborateur commercial »⁸⁷, j'ai choisi de conserver l'appellation « guichetier » pour trois raisons. Tout d'abord, dans une approche psychosociologique se centrant sur les individus et leurs relations interpersonnelles, je me devais de reprendre le terme adopté par les travailleurs rencontrés. Or, ceux-ci se nomment eux-mêmes « guichetier » ou « postier ». A aucune occasion je n'ai entendu l'un d'eux évoquer le terme « collaborateur commercial », à part lorsqu'ils désiraient

⁸⁵ A partir de 2008, l'enquête Customer First a été systématisée et est actuellement réalisée tous les trois mois.

⁸⁶ En annexe se trouve un lexique des termes utilisés dans notre texte et qui sont issus du jargon de la poste.

⁸⁷ Les implications de ce changement de dénomination seront analysées dans le chapitre 8 – Le tryptique du pouvoir incluant le guichetier.

faire référence au management. Plus les personnes rencontrées s'éloignaient du terrain, du guichet et du bureau de poste, et plus la nouvelle appellation prenait le pas sur l'ancienne. Il y a donc là une tension entre travailleurs de la base et management qu'il m'a fallu mettre à jour. Il m'a donc semblé essentiel de garder ce terme de « guichetier » qui reflète mieux le réel de travail. Ensuite, en parlant du « guichetier », on évoque immédiatement le « guichet », dispositif spatial particulier qui a occupé une place d'importance dans cette recherche, permettant de placer le travailleur en « première ligne » vis-à-vis du client. Enfin, dans le vocabulaire courant, le terme « guichetier » est devenu usuel. Il transporte avec lui tout un imaginaire social qu'il me semblait important de conserver pour la lecture de ce travail. Ainsi, le « guichetier » fait penser à La Poste bien entendu, mais aussi entre autres à quelques fonctionnaires assermentés si respectueux des règles qu'ils en ont parfois oublié le bon sens, aux longues files des bureaux de poste, et dans un registre plus positif à la joie de recevoir du courrier et de voir le facteur passer, qui a représenté à certains moments et dans certains lieux le lien social du village...

*

Cette partie est découpée en quatre chapitres. Le premier chapitre fait état de notre expérience auprès des guichetiers, ainsi que de la manière dont ceux-ci ont vécu les changements de leur organisation. Le deuxième chapitre s'attache à présenter les spécificités de la relation de service au guichet, alors que le troisième chapitre aborde le système organisationnel en ce qu'il constitue un cadre des relations de pouvoir se jouant dans la relation de service. Enfin, le quatrième et dernier chapitre synthétise nos observations à La Poste, sous l'angle des relations de pouvoir entre guichetier, management et client.

Chapitre 5 – Etre guichetier à La Poste

1. Une journée avec les guichetiers

Préalablement à une analyse de La Poste à travers la relation de service au guichet et la structure organisationnelle, je désirais reconstruire le récit de la journée d'un guichetier, à travers le prisme de ma position de chercheur sur le terrain. Il ne s'agira donc pas de décrire objectivement une réalité qui se donnerait à voir de l'extérieur, comme derrière une vitre sans tain, mais d'emmener le lecteur à travers mon propre vécu de chercheur-observateur, présent dans un bureau de poste durant une journée typique. Ainsi, l'histoire singulière du bureau de poste est reliée à mon expérience personnelle auprès des participants, cette implication étant assumée en tant que matériau de recherche à part entière. En effet, je ne peux savoir ce qui se passait dans un bureau de poste lorsque je n'y étais pas, mais je peux m'appuyer sur les observations réalisées pour reconstruire dans l'après-coup une journée du guichetier telle qu'elle se déroulait sous mes yeux de chercheur. Sans doute doit-il y avoir de petites différences entre une journée avec et sans ma présence, mais c'est également dans la manière dont ma présence bouscule l'ordre établi dans le bureau de poste que se trouvent des indices des relations de pouvoir à l'œuvre dans le travail des guichetiers.

Cette journée-type n'est pas le récit d'un jour précis, mais plutôt un condensé en quelques lignes du vécu partagé d'un bureau de poste. Il s'agit dans les pages qui suivent de décrire ce qui s'est donné à voir lors de ma présence dans les bureaux de poste, sans interprétation proprement dite de ce qui s'y passe mais en soulevant des questions permettant une reprise analytique dans les chapitres suivants.

Ce texte illustre la vie du grand bureau urbain que j'ai observé, non seulement parce que j'y suis restée près de six mois, mais surtout parce que sa taille permettait de montrer les différentes facettes du métier de guichetier. Je propose de se plonger dans la vie quotidienne du bureau de poste, qui démarre pour moi vers 8h45-50.

J'arrive devant le bureau de poste de X une dizaine de minutes avant l'ouverture. Je suis contrainte de faire le tour complet du bureau pour entrer par l'arrière du bâtiment, seule entrée ouverte à cette heure. En passant devant l'entrée principale, je compte le nombre de clients et je regarde dans les voitures pour voir si certains clients attendent déjà. Au nombre de clients devant la porte, j'estime à la fois l'heure de mon arrivée (plus tôt j'arrive, moins de clients attendent devant le bureau) et si la journée va être difficile pour

les guichetiers. Je contourne alors le bâtiment en entier pour entrer par la porte sécurisée côté « Mail ».

Ce détour m'oblige à passer à travers le zoning commercial dans lequel est situé le bureau de poste. Dans le parking, je dois éviter des facteurs qui remplissent leurs voitures avec des journaux ou des sacs de surcharge. Dans la cour du bureau de poste, je passe à côté de camionnettes, d'utilitaires et de mobylettes que les facteurs sont en train de charger avec le courrier. Je salue les facteurs et me dirige vers la porte.

À la porte, je croise plusieurs guichetiers, sortis fumer une cigarette avant le démarrage de la journée. Le chef de bureau est là aussi. Je dis bonjour aux guichetiers et je sonne à la première porte sécurisée, que l'employé administratif du bureau « Mail » m'ouvre à distance. Je referme cette lourde porte au son de l'alarme, je traverse le petit corridor et puisque personne ne se trouve derrière la seconde porte pour m'ouvrir, j'attends que l'alarme se taise pour sonner à la deuxième porte. Cette deuxième porte m'est également ouverte à distance par le même employé. Je traverse ensuite la salle « Mail », où les facteurs s'affairent à trier le courrier. Je passe devant le bureau du chef mail pour me diriger vers la partie « Retail », celle des guichets. Je dois d'abord ouvrir la lourde porte blindée, qui donne accès au bureau du chef de la section « Retail » (l'équipe de guichetiers).

Je traverse le bureau en droite ligne, laissant sur ma droite le « sas d'accueil » dans lequel le personnel de La Poste reçoit les clients en entretien commercial « privé », pour me diriger vers les guichets. J'entame alors la série des « bonjour, ça va ? » avec l'ensemble des guichetiers présents. Si je ne connais pas l'un d'entre eux, je prends quelques minutes pour expliquer ma présence dans le bureau. Il s'agit le plus souvent d'un guichetier sans service attribué, un « intérimaire », qui est présent dans le bureau pour un ou plusieurs jours, le plus souvent en remplacement de collègues « titulaires » malades. Aujourd'hui, il y a un seul intérimaire, Jonathan, que j'ai déjà rencontré plusieurs fois.

Quand j'arrive dans le bureau, c'est toujours l'effervescence. Une guichetière range les colis, une autre remet en ordre la salle publique, en remplissant les différents présentoirs avec les prospectus et autres documents postaux.

Vers 8h58, chaque guichetier se rend à son guichet, allume son pc, se logue dans le système informatique puis quitte son guichet pour aller chercher sa caisse dans le coffre. Ce coffre est un vestige du bureau « fermé », lorsque les vitres pare-balles étaient encore en place. Il a été réaménagé afin que les guichetiers n'aient plus accès à l'argent. Seuls y ont accès le personnel de la société de transport de fonds. Les guichetiers peuvent seulement y stocker leur caisse, qui comprend un petit assortiment de monnaie pour pouvoir « faire le change » lors de transactions avec les clients. Les billets sont quant à eux remis par un distributeur automatique se trouvant dans la salle publique. Ce dispositif de sécurisation de l'argent qui a permis le retrait des vitres pare-balles dans les bureaux de poste donne souvent lieu à la même explication du guichetier lorsqu'un client s'étonne de recevoir une carte magnétique en échange de son billet de 50€ :

« Je n'ai plus de vitre, donc je n'ai plus rien dans mes tiroirs, que de la mitraille. Vous mettez la carte dans l'ATM, la carte est avalée et vous recevez l'argent. » (Guichetier 1)

Chaque caisse est personnelle, elle est attribuée à un service, et donc liée à un guichetier qui en est responsable. Le calcul de la caisse constitue une dimension importante lors d'une clôture de service, en fin de journée. Toutefois, la clôture de caisse ne prend plus que 5 à 10 minutes aux guichetiers, grâce à l'informatisation des opérations et aux versements systématiques de l'argent reçu aux guichets dans le coffre en cours de journée.

Avant l'ouverture, je prends mon manteau au porte-manteau dans l'arrière-salle puis je vérifie auprès de qui je m'installe aujourd'hui. Il est déjà arrivé que le guichetier avec qui j'avais convenu de travailler me demande de postposer l'observation parce qu'il ne se sentait pas bien. Aujourd'hui, je travaille avec Josette. Une fois que j'ai eu son aval, je prends une chaise et je m'installe entre les deux guichets. J'ouvre les tiroirs pour me positionner à distance suffisante afin de ne pas gêner les guichetiers quand ils ouvrent leurs tiroirs. Ensuite, j'attends l'ouverture des portes, en discutant avec les guichetiers.

Comme j'ai souhaité que la participation soit volontaire, je me place ostensiblement face à l'écran du guichetier observé, pour marquer mon « indifférence » vis-à-vis du travail du guichetier à côté de celui que j'observe. Cela permet de rendre visible ce sur quoi mon attention se porte, à savoir la relation entre le guichetier observé et ses clients, et ce sur quoi elle ne porte pas, le travail des guichetiers qui n'ont pas souhaité participer à ma recherche.

Je prends rarement note avant l'ouverture des portes. Souvent, je reconstruis après l'ouverture ce qui s'est passé, pour en garder une trace écrite. C'est comme si je ne voulais pas commencer à travailler avant eux. Les rares fois où j'écris des choses dans mon cahier avant l'ouverture, je me sens très mal à l'aise. J'ai l'impression qu'ils pourraient se sentir évalués, surveillés sur ce qu'ils font et ce qu'ils doivent faire avant l'ouverture. Après l'ouverture, cela me pose moins de problème car les guichetiers sont occupés avec les clients et ne me voient pas noter. Je ressens le même malaise si je note alors qu'il n'y a pas de client au guichet.

À 9h, un guichetier se rend dans la salle publique pour ouvrir les portes. Quand les clients entrent dans le bureau, la tension est palpable. Les clients se ruent sur le distributeur de ticket, ce qui fera dire à un guichetier :

« On a pris l'habitude de dire « Ouvrez la porte aux rats » parce que quand on ouvre les portes. Tu as déjà vu les rats qui fuient un bateau quand il va couler ? Eh bien ils se précipitent, c'est vraiment, tu ouvres les portes du Titanic et tu as les rats qui...mais au lieu de sortir ici ils rentrent. » (Guichetier 2)

Le guichetier se « logue » et appelle le premier client via le système informatique. En signalant qu'il est disponible pour recevoir un client, le guichetier se voit attribuer le prochain client en attente par le système informatique nommé « Inline ». Le client quant à lui voit apparaître sur l'écran dans la salle publique son numéro de ticket associé au numéro du guichet auquel il doit se rendre, le tout accompagné d'une petite sonnerie signalant l'attribution d'un guichet à un numéro de client.

« L'Inline est dans le rouge. » Je peux voir le petit icône qui rougeoie dans le coin inférieur de l'écran du guichetier. Je ne parle pas à Josette pendant ces moments de rush, car ça m'est arrivé de me faire rabrouer assez sèchement par des guichetiers stressés par ce démarrage en fanfare. Mais quel que soit la tension au départ, à un moment le guichetier

observé fera une blague ou une petite réflexion dans ma direction, détendant du même coup l'atmosphère. La tension explose, la journée prend son rythme de croisière...

Le premier client de la journée s'approche du guichet, et tend son ticket à Josette. Celle-ci l'encode dans le système informatique. A partir de ce moment, la première statistique, le « temps d'attente » (ou « waiting queue »), est clôturée et remplacée par la deuxième, tout aussi importante, le « temps d'assistance ». Josette dispose de trois minutes pour évaluer si elle peut répondre à la demande du client et la satisfaire, ou le réorienter vers le service approprié. Il s'agit cette fois d'un simple versement sur un compte bancaire. Josette effectue rapidement cette opération, elle semble maîtriser le système informatique, pourtant bien peu attrayant. Les principales activités au guichet sont divisées entre les produits postaux, les produits « Banque de La Poste » (BPO) et les autres produits (loterie nationale, cartes de téléphone et de gsm, Western Union, etc.).

Le deuxième client de Josette a une demande qui dépasse ce qu'elle est autorisée à faire au guichet. Le client veut toucher un chèque, mais il n'a pas sa carte d'identité sur lui. Il a toutefois déjà été identifié dans le système informatique et il lui fournit son permis de conduire. Josette ne connaît pas cet homme. Elle choisit pourtant de lui payer ce chèque. Après le départ du client, elle se tourne vers moi et me dit :

« J'ai choisi de lui payer le chèque parce que le risque est minime, y'a peut-être une chance sur mille... Mais si la personne veut me carillonner, parce qu'elle a fait une déclaration de perte de carte d'identité hier, elle peut. Y'en a qui réfléchissent à tout ça, mais le risque est minime. Je ne vais pas embêter le client. »

Après ce client, les autres s'enchaînent... Un client après l'autre, une demande après l'autre, ce ballet incessant me transporte presque dans un état hypnotique. A un moment, j'arrête de prendre note, mon esprit vagabonde... Le travail au guichet, malgré ses évolutions, reste répétitif, et même Josette, qui est là depuis près de 30 ans, le ressent. Ainsi, à un client qui se présente au guichet, elle l'accueille d'un « bonne journée ». Alors qu'elle se reprend, elle justifie son lapsus au client :

« C'est à cause des automatismes. On répète toujours la même chose, à la fin de la journée, on ne sait plus ce qu'on dit ».

Ce rythme des clients nous mène jusqu'à midi. A 12h28, alors qu'il reste deux clients au guichet, un guichetier se dirige vers la porte d'entrée du bureau pour la fermer à clé. Il reste ensuite près de la porte, pour permettre aux derniers clients de quitter le bureau, mais sans en laisser entrer d'autres. Or, un client pressé souhaite entrer, alors qu'il est déjà 12h31. Le guichetier reste inflexible, même quand le mécontentement se transforme en injures, et referme la porte en lui disant de revenir à 13h30.

Aujourd'hui, une réunion d'équipe se déroule pendant midi. Je me rends avec les guichetiers dans la salle derrière les guichets, celle où se trouvent les colis. Chacun prend sa chaise et s'installe en ligne, le chef se plaçant devant le tableau. Trois thèmes sont à l'ordre du jour de la réunion : le problème du temps d'attente, beaucoup trop long dans l'agence, l'organisation du service intérieur, et un point commercial sur la vente des « Tempo » (produit de bancassurance).

Concernant le temps d'attente, le chef demande quelles sont les solutions à envisager. Elle précise :

« Les solutions doivent venir de vous ! »

Puis elle se place à côté du tableau et y écrit les solutions que donnent les guichetiers, à savoir :

- ne plus remplir les documents : mettre en abandon ou demander de prendre un nouveau ticket
- bien abandonner
- bien prendre son numéro attribué
- ne pas raconter sa vie
- aller fumer/WC/téléphoner quand personne
- affiche = demander vos documents au guichet → pour ceux qui la liront
- Numéro de guichet en grand à coller → voir autorisation Best Teller
- Bien clôturer le contact (quand le client range ses docs, etc.)

Un guichetier précise :

« Quand le bonhomme est dans le jaune, on n'attend pas 3 minutes avant d'appeler le client suivant. Les autres sont en train de crever. »

Cette remarque est suivie d'acquiescement de la part des autres guichetiers. Le chef termine ce point en relisant l'ensemble des points évoqués et en rappelant d'y faire attention.

Le point organisationnel concerne le service intérieur dans le bureau. Le chef fait remarquer qu'aujourd'hui le retour des recommandés n'a pas encore été fait, alors que la moitié de la journée est passée. Elle propose donc de revoir la répartition des différentes tâches en interne, à partir de ce que chacun se propose de réaliser au matin et/ou au soir. Très vite, pour chaque tâche, le chef impose une répartition entre les membres de l'équipe.

Enfin la réunion se termine sur le point commercial, qui porte sur les produits « Tempo ». Le chef demande aux guichetiers d'expliquer le produit. Plusieurs guichetiers lui en donnent les différentes caractéristiques, qu'elle note sur le tableau. Puis le chef prend le tableau STAR (sorte de tableau à trois volets, permettant de « mesurer », « impliquer » et « évaluer »), et analyse les objectifs Tempo fixés pour le bureau. Le bureau de X. a un objectif de 55.000€ pour cette action commerciale, et ils ont déjà atteint 21.000€ de chiffre d'affaire. Le chef demande :

« Qu'est-ce qu'on fait pour les 34000€ restant ? Ce n'est pas un produit facile à vendre au guichet. Mais qu'allez-vous faire pour accrocher le client ? »

Les guichetiers proposent plusieurs solutions :

- donner le folder
- ne pas entrer dans les détails au guichet

Le chef précise que chacun doit trouver sa façon de faire. Puis elle reprend un autre côté du tableau STAR, avec les objectifs calculé en nombre de passerelles⁸⁸ à réaliser par jour, pour chacun. Le chef explique que l'objectif de la semaine sera uniquement des passerelles Tempo. Chaque guichetier, à son tour, doit se fixer le nombre de passerelles

⁸⁸ Une passerelle est une phrase d'accroche commerciale, qui permet au guichetier de susciter l'intérêt d'un client pour un produit commercial particulier, et de « passer la main » vers la personne qui conclura la vente, en-dehors du guichet.

pour Tempo qu'il va réaliser par jour. A chaque fois, le chef note le chiffre à côté du nom du guichetier.

La réunion se termine par une synthèse du chef :

« 10 passerelles par jour à peu près pour chacun. Que des passerelles Tempo. Post Mobile, timbres, etc. c'est la routine. On doit en avoir 11 par mois, pour le moment on est dans le bon. Pour le Waiting Queue, je vais recopier ça au propre pour les absents, mais n'oubliez pas : mettez des commentaires [dans le système Inline] et si le client a attendu longtemps, mettez en abandon parce que, en abandon, le temps d'attente ne compte pas »

Lorsque la réunion est terminée, il est déjà presque 13h30. Les guichetiers reprennent leurs places aux guichets, je reprends la mienne derrière Josette, à distance des tiroirs qui s'ouvrent régulièrement pour rendre la monnaie aux clients. L'après-midi se poursuit comme le matin, une succession de clients avec quelques pics d'activité, où l'Inline est dans le rouge et les guichetiers fébriles, et des moments plus calmes où le stress retombe. On en profite alors pour parler, se faire des blagues ou faire une pause bien méritée... C'est aussi dans ces moments calmes que je peux réinterroger Josette à propos de situations que j'ai pu observer avec l'un ou l'autre client.

Vers 15h, la salle publique est de nouveau remplie, le « petit bonhomme » de l'Inline est rouge, le rythme de travail s'accélère... Le chef sort alors de son bureau, abandonnant pour un temps ses tâches administratives, prend sa caisse dans le coffre et s'installe à l'un guichet libre sans dire un mot. Les guichetiers ne réagissent pas, pris dans le ballet des clients qui vont et viennent devant eux. Le chef se met alors également à servir des clients. Tout doucement, la salle se vide, l'Inline devient orange, puis vert... Le coup de rush est passé. Le chef quitte alors le guichet, et retourne dans son bureau continuer ses tâches propres.

Josette m'explique que le règlement prévoit que le chef vienne aider les guichetiers en cas d'affluence au guichet. Ainsi, le chef doit jongler entre ses tâches propres et le travail au guichet en cas de besoin.

A ce moment, l'écran de Josette affiche un montant supérieur à ce qui est autorisé pour sa caisse. Elle fait donc un versement au coffre, lui permettant de placer dans un compartiment sécurisé, auquel les guichetiers n'ont pas accès, l'excédent de sa caisse.

A ce moment, Renée s'approche de moi. Elle me dit d'un ton complice « Mais qu'est-ce que tu peux bien écrire sur nous dans ton cahier ? ». Je lui explique que je note surtout les demandes des clients, la manière dont ça se passe, les difficultés qui se posent au guichetier dans son travail avec le client, etc.

Vers 16h30, un guichetier prépare le ramassage du courrier. Il s'agit de passer près de chaque guichet pour mettre les différents courriers dans un sac qui sera ramassé à 17h15 par le service « Collect ». Il faut également rassembler dans des enveloppes spécifiques les bulletins de versement et les documents à faire parvenir au siège. Tout est soigneusement assemblé et déposé bien en vue pour que l'employé qui ramasse ces enveloppes puisse les trouver facilement. Enfin, comme chaque semaine, les guichetiers rendent leurs « feuilles de passerelles », sur lesquelles ils ont noté ce qu'ils ont vendu comme produits postaux et commerciaux (post mobile, produits bancassurance, etc.).

Cela permettra au chef de bureau d'évaluer la réalisation des objectifs hebdomadaires, tels que ceux que chacun s'est fixé aujourd'hui lors de la réunion d'équipe.

A 16h58, comme pour la fermeture de midi, un guichetier ferme la porte et fait le « sas » pour les clients qui sortent encore de l'agence.

À 17h, les guichetiers se « déloguent » du système informatique, et comptent leurs caisses. Une fois la caisse comptée et juste, chacun va la remettre à sa place dans le coffre, et range également sa caissette de timbres. Les premiers guichetiers commencent à sortir, par la porte de derrière, via la section « Mail » du bâtiment. Je rappelle la date de ma prochaine visite et vérifie avec le guichetier que je souhaite observer si ce sera possible. Je prends ensuite mon manteau et me dirige vers la sortie. Je suis épuisée par cette journée, où je n'ai pourtant que participé à distance au travail du guichet. Mais la tension, le bruit, l'énergie s'est transmise, et je rentre chez moi aussi fatiguée qu'après une journée active de travail.

Plusieurs éléments se retrouvent dans cette journée reconstruite a posteriori à partir de mes notes de terrain et des entretiens réalisés avec les guichetiers.

Ce récit est d'abord l'occasion de présenter le travail au guichet comme un travail en première ligne, de décrire les différentes tâches du guichetier ainsi que la manière dont ces tâches se répartissent entre les membres de l'équipe du bureau de poste. On voit ainsi apparaître les caractéristiques du travail de première ligne, dans une relation triangulaire entre manager et clients. Les trois logiques d'action au guichet (logique bureaucratique, éthique du service public et logique marchande)⁸⁹ sont également présentes. Par exemple, l'importance de la règle bureaucratique lorsqu'il s'agit de fermer le bureau à 12h30 prime sur une logique marchande de satisfaction de la demande du client. A l'inverse, lorsque son client lui demande de réaliser une action contraire aux règles, Josette accepte « pour ne pas embêter le client », soit pour le satisfaire.

Le contexte organisationnel du travail au guichet transparait également dans ce récit. Les aspects fonctionnels de l'organisation postale sont abordés tout au long de la journée décrite, en mettant en lumière les différents objectifs et indicateurs qui guident le travail au guichet (temps d'attente et d'assistance, « bonhomme » de l'Inline qui tourne au rouge en cas de rush). De même, lors de la réunion, le « waiting queue » est présenté comme indicateur des objectifs de temps et de qualité du service rendu aux clients. Cette même réunion est également l'occasion d'illustrer les objectifs commerciaux qui descendent en cascade du niveau national jusqu'au bureau de poste, puis à chaque guichetier pris individuellement.

⁸⁹ Ces trois logiques d'action au guichet seront présentées dans le chapitre 6 – La relation de service du guichetier.

A côté de la dimension fonctionnelle de l'efficacité au guichet, ce récit met également en lumière les valeurs qui guident l'action collective, sur le registre idéologico-imaginaire. Ainsi, à une volonté organisationnelle de participation de tous (notamment lors de la réunion, lorsque le chef appelle à ce que les solutions viennent des guichetiers eux-mêmes) répond la valeur personnelle de solidarité entre les guichetiers (rappelée notamment « lorsque le bonhomme est dans le jaune », il est nécessaire de soutenir le travail de ses collègues). Toutefois, cet « idéal démocratique » (tel que nous le décrivons plus loin) est apparu comme peu fondé dans la pratique à certains moments. En effet, bien que si l'on regarde les faits, les guichetiers sont amenés à s'exprimer régulièrement durant les réunions auxquelles j'ai pu participer, je n'ai jamais eu l'impression qu'ils se sentaient écoutés. Ils faisaient preuve de beaucoup de cynisme, d'ironie et parfois même de lassitude durant ces réunions. Même s'ils pouvaient donner leur avis, cet avis devait être formulé de telle sorte qu'il pouvait entrer dans les points à aborder lors de la réunion (points fixés préalablement par le chef), et doit prendre la forme requise (se fixer des objectifs, trouver des solutions). Peu de place m'a semblé être laissée au ressenti, aux émotions, au vécu subjectif des guichetiers. Je pense que c'est l'une des raisons pour lesquelles les guichetiers ont semblé apprécier de participer à cette recherche. Plusieurs m'ont remerciée de l'occasion que je leur offrais de s'exprimer. Il me semble que les participants ont pu trouver un certain espace de parole au travers des entretiens, qui leur a apporté « quelque chose » qui leur manquait dans leur quotidien de travail.

Enfin, dans le registre symbolique, la séparation entre « Mail » et « Retail » est illustrée par mon parcours à travers plusieurs portes blindées, qui marquent physiquement la séparation entre ces deux parties. De même, le sas d'accueil est pointé comme un lieu de transition entre le monde de La Poste et le monde extérieur, celui dont il faut toujours se méfier car il est occupé par des clients toujours potentiellement malhonnêtes. C'est d'ailleurs ce que montre la règle organisationnelle que Josette choisit de transgresser avec son deuxième client. Cette règle stipulant les conditions d'identification du client permet de « protéger » le guichetier contre le client vu comme un « autre » dont il faut se méfier. Cette représentation du client légitime des différences symboliques entre La Poste et l'extérieur, que nous détaillerons dans le chapitre traitant des relations de pouvoir au guichet.

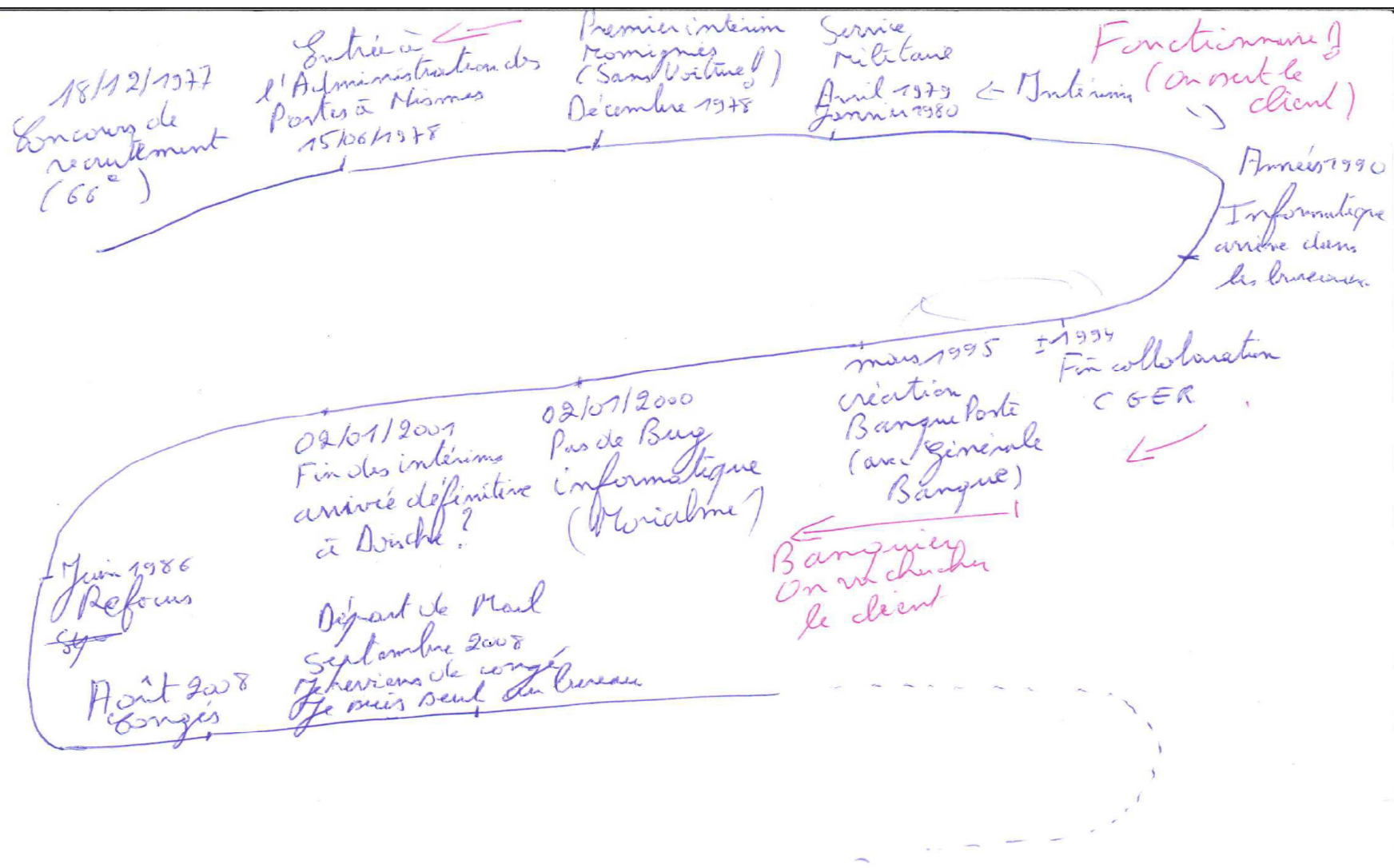
Le récit permet également de mettre en évidence certaines dimensions des relations de pouvoir qui se jouent autour du guichetier. Nous avons déjà évoqué la représentation du

client, vu comme une « cible commerciale » lors de la réunion d'équipe (le manager évoquant les « passerelles » pour « accrocher le client ») tout autant que comme un « autre » potentiellement dangereux. La place du gestionnaire de bureau est également interrogée ici, à la fois comme celui qui apporte son soutien à l'équipe (par sa présence active au guichet en cas de rush) et comme celui qui tranche et répartit les responsabilités et les tâches (durant la réunion). Enfin, l'engagement de la responsabilité personnelle du guichetier dans l'interaction avec le client apparaît lorsque la demande du deuxième client dépasse le cadre établi par les règles organisationnelles. Certaines demandes semblent en ce sens plus aisées à satisfaire que d'autres, notamment en raison de leur caractère fréquent (le guichetier maîtrise le processus de travail à suivre et dispose des compétences à mobiliser en situation), leur simplicité (une seule demande, claire et précise, plutôt que des demandes qui s'emboîtent les unes dans les autres) et du fait que ces demandes se situent à l'intérieur des règles organisationnelles.

Enfin, ce récit laisse entrevoir la tension constante lors de ma présence sur le terrain, entre la place que je souhaitais y occuper (comme chercheur voulant comprendre le quotidien des guichetiers mais aussi comme porte-parole de ces travailleurs) et celle que les guichetiers souhaitaient m'attribuer (comme un évaluateur envoyé par la direction ou comme une ouverture vers un espace de parole). Ainsi, tout au long de ma présence dans les bureaux de poste, je devrai constamment réaffirmer que je ne suis pas là pour évaluer leur travail, mais bien pour apprendre leur métier à partir de ce qu'ils souhaitent me montrer.

2. Contexte historique : l'éprouvé des changements organisationnels

Partant d'une situation de monopole public, La Poste a engagé de nombreux changements depuis une vingtaine d'années pour faire face à l'ouverture des marchés postaux européens à la concurrence. Nous proposons de partir d'une ligne de vie professionnelle réalisée par l'un des participants pour parcourir les grandes étapes de la privatisation postale, s'achevant par la libéralisation des services postaux européens en janvier 2011, soit plus d'un an après la fin de notre présence dans les bureaux de poste. Le texte qui suit se base sur le schéma ci-dessous, mais également sur plusieurs sources d'informations telles que le site internet de bpost, le site intranet, et les documents reçus lors de notre présence dans les bureaux de poste. Cette ligne de vie ne constitue dès lors qu'une base structurante afin de développer une perspective historique plus large.



La manière originale de représenter sa « ligne de vie professionnelle » nous informe sur la façon dont ce guichetier a vécu les changements de La Poste au cours de sa carrière. Ainsi, sa vie professionnelle est marquée par trois tournants majeurs : deux ayant eu lieu et un virage hypothétique (en pointillés), représentant plutôt l'incertitude quant à l'avenir de La Poste. Ces deux tournants principaux représentent deux changements pointés comme majeurs dans le travail du guichetier, directement en lien avec les évolutions de la politique managériale en place. Ces inflexions dans l'histoire personnelle de ce guichetier peuvent être associées à trois « phases » dans l'histoire postale depuis 1977, date d'entrée en fonction de cette personne.

2.1. Première phase : le fonctionnaire de la Régie des Postes

La première phase, celle du « **fonctionnaire de la Régie des Postes** » (représentée dans le dessin par une première ligne droite), correspond à la période s'étendant des années '70 au début des années '90. Lorsque cette personne devient guichetier par voie de concours en 1977, La Poste est une entreprise parastatale au même titre que d'autres services publics belges tels que les télécommunications, le transport ferroviaire ou aérien, ou encore la distribution d'eau et d'électricité. Durant ces premières années, ce guichetier se vit comme un « fonctionnaire » qui « *sert le client* ». Aucune proactivité n'est attendue, les fonctionnaires postaux écoutent les demandes des clients aux guichets et y répondent de manière linéaire. Il serait toutefois incorrect de dire que ces guichetiers n'apportent rien de plus qu'une réponse prescrite à une demande formelle du client au guichet. Cette époque est en effet décrite par bon nombre de participants comme celle où l'on pouvait sortir du cadre établi pour rencontrer les « petites demandes », les « à-côtés » du service strictement postal.

2.2. Deuxième phase : le banquier de La Poste

Dans les années '90, le premier tournant dans la vie professionnelle de ce guichetier est marqué par un triple changement, à la fois juridique, managérial et de travail, qui ouvre une deuxième phase, celle du « **banquier de La Poste** ». Cette phase est également représentée par une ligne droite, mais allant dans le sens opposé à la première, sans doute pour marquer l'opposition entre ces deux moments dans la vie professionnelle de ce guichetier.

Ce « virage » dans le positionnement commercial de La Poste est également apparu dans d'autres entretiens :

« Parce que contact client, tu sais moi quand je suis entrée, je parlais beaucoup avec les gens, j'ai toujours eu beaucoup de langage et tout ça, et puis bon dans mon village... Ma famille était là donc j'étais connue, « la petite dame de La Poste » d'ailleurs qu'on m'appelait quand on ne savait pas mon prénom [...] Je parlais avec tout le monde moi donc je parlais même de ce que l'on faisait à La Poste et tout ça. Et on m'a interrompu, on m'a dit « bon à La Poste, on ne propose pas, le client quand il vient, il sait ce qu'il veut. Donc tu dis bonjour, merci parce que tu prends les documents, s'il vous plaît parce que tu rends les documents avec l'argent et au revoir ». C'était juste notre rôle. On ne pouvait pas faire... De la proactivité. Et puis, quand on est passé banque de La Poste, il a fallu de devenir proactif. Donc je suis entrée en 1974 et on est passé banque de La Poste allez en... En 94 je crois. Donc 20 ans en me disant je dois me taire, je ne dois pas trop parler et puis du jour au lendemain, il faut proposer. [...] Tu vois comme quoi que La Poste a vraiment fait un grand pas, point de vue contact clientèle parce que... C'était très protocolaire, très... Règlement et tout ça, et que maintenant le contact client a complètement changé, ce n'est plus du tout la même poste. Plus du tout. » (Chef 7)

Tout d'abord, **l'informatisation** en elle-même des bureaux de poste – désignée par le « sommet » du virage sur le dessin – est pointée par ce guichetier comme une véritable révolution dans la vie des guichetiers qui n'ont pour la plupart que de faibles connaissances informatiques. Cela nécessite une adaptation des travailleurs à ce nouvel outil, mais aussi une révision profonde de la manière de travailler afin d'en exploiter au mieux le potentiel. Si l'introduction de l'informatique semble avoir permis d'alléger le travail administratif et comptable du guichetier⁹⁰, cela ne s'est pas fait sans dommage pour les guichetiers. D'une part, cela a nécessité une formation du personnel à cet outil, encore peu utilisé à l'époque à des fins privées par le personnel. Le plus grand risque était alors de laisser de côté les personnes ne satisfaisant pas les exigences minimum. D'autre part, l'utilisation exclusive du système informatique pour toutes les opérations réalisées au guichet a renforcé une certaine « pression » sur les travailleurs. L'informatisation permet d'obtenir des statistiques précises sur les résultats obtenus, en temps réel, pour chaque travailleur individuellement. Les participants ont décrit ce changement comme un renforcement de l'aspect commercial mais aussi de contrôle (par le management) du travail réalisé au guichet.

Ensuite, au **niveau juridique**, la loi belge du 21 mars 1991 (dite « loi Belgacom »), réformant certaines entreprises publiques économiques, marque le début de la libéralisation des services postaux, qui trouvera son apogée dans la libéralisation complète des marchés postaux européens le 1^{er} janvier 2011. L'entreprise postale change

⁹⁰ A titre d'exemple, les participants nous ont raconté que la clôture de caisse en fin de journée prenait près d'une demi-heure au guichetier, parfois plus, car chaque feuille de timbres devait être comptée et notée. L'introduction de l'informatique et du scannage des timbres vendus a permis de réduire considérablement le temps nécessaire à cette clôture de caisse, pour le réduire désormais à une dizaine de minutes dans les bureaux de poste ayant adopté le système sécurisé sans vitre pare-balle (où la caisse est comptée et placée au coffre plusieurs fois durant la journée de travail).

de statut juridique en 1992, devenant « entreprise publique autonome », et se choisit alors un nouveau nom (« La Poste ») et un nouveau logo, symbole d'une nouvelle image à développer aussi bien en interne qu'en externe.

Enfin, le milieu des années '90 constitue le début des **changements managériaux** profonds qui ont marqué l'entreprise et le travail des guichetiers ces dernières années. En effet, comme ce guichetier le note sur sa ligne du temps, la fin de la collaboration avec la CGER, directement suivie par la création d'une banque propre à La Poste (la « Banque de La Poste » ou BPO) en 1995, ont permis à La Poste de trouver une autre ressource financière pouvant assurer la pérennité de l'entreprise, moyennant un management plus orienté vers l'activité commerciale de la fonction de guichetier. Ainsi, selon les termes employés sur ce dessin, le guichetier devient un « banquier » qui doit aller « *chercher le client* ». D'autres guichetiers ont également évoqué cette importance croissante de l'aspect commercial de la fonction :

« Il faut à chaque client détecter le besoin un du client, même s'il n'a pas le besoin, quelque part moi je dis que c'est du marketing, même si le besoin n'est pas là il faut le créer quand même, donc à chaque client il faut... Du service individualisé mais en trois minutes. » (Guichetier 2)

D'autres compétences sont requises pour atteindre les nouveaux objectifs de la fonction, alors que le personnel de La Poste reste identique. Lors de nos rencontres avec les managers, ceux-ci nous ont affirmé à plusieurs reprises que la direction a choisi de garantir le plus possible l'emploi parmi son personnel, tout en adaptant la structure postale aux évolutions « naturelles » du pool de travailleurs, en ne remplaçant pas les départs à la pension par exemple. Même si la plupart des travailleurs nous ont dit s'adapter à cette évolution de leur entreprise, ce tournant est parfois mal vécu par certains qui ne correspondent plus au modèle du « collaborateur commercial » qu'est désormais devenu notre ancien guichetier de La Poste. Ces changements managériaux se poursuivent encore aujourd'hui, à travers de nombreux plans stratégiques mis en place par le management pour « moderniser » La Poste et la préparer à l'arrivée de la concurrence en 2011.

2.3.Troisième phase : le collaborateur commercial de La Poste

La troisième phase, toujours en cours au moment de la réalisation de ce dessin, débute en 2006 lors du processus de « Refocus », correspondant à la séparation entre la division « Mail », comprenant les facteurs distribuant le courrier, et la division « Retail », incluant les guichetiers vendant des produits de bancassurance aux clients présents dans le bureau

de poste. Le guichetier prend alors pleinement sa place en tant que « **collaborateur commercial** », d'une poste amenée à s'adapter à un marché en pleine libéralisation. Il est à noter que 2006 marque également le changement de répartition des parts entre les actionnaires de La Poste. Alors qu'entre 2000, date à laquelle La Poste change de nouveau de statut juridique pour devenir « société anonyme de droit public », La Poste est détenue à 100% par l'Etat belge, en 2006 l'Etat belge ne détient plus que 50,1% des parts, les 49,9% restant appartenant à CVC-Post Danmark. Plusieurs participants ont fait référence à cette scission comme ayant été « *apportée par les danois* », redonnant un sens à un changement dont beaucoup n'ont pas perçu l'intérêt immédiat.

Cette scission a été nommée « Refocus » afin de mettre l'accent sur le recentrage des travailleurs vers les activités principales de chaque corps de métier, facteur ou guichetier. Chacune de ces divisions comprend désormais sa propre hiérarchie, ses propres réglementations, ses propres espaces de travail. Facteurs et guichetiers ont été séparés dans l'organigramme de La Poste, mais aussi progressivement dans l'organisation spatiale des bureaux. Alors que de nombreux bureaux étaient « mixtes » avant cette séparation, c'est-à-dire comprenant à la fois des guichetiers et des facteurs sous les ordres d'un même chef de bureau, la plupart des bureaux sont désormais séparés. Ce guichetier a d'ailleurs pointé ce départ des facteurs comme un élément important de sa vie professionnelle, lorsqu'à son retour de congé il se retrouve seul dans le bureau de poste, les facteurs ayant déménagé durant l'été dans un autre bâtiment postal situé dans une autre localité. Il arrive couramment que pour une même commune, les guichetiers travaillent dans un bureau de poste alors que les facteurs sont rattachés à un autre bâtiment, parfois dans une ville différente de la même entité communale. Nous avons pu constater lors de notre présence dans les bureaux de poste des problèmes logistiques que cela peut poser, lorsqu'un client ayant une question relative à son courrier, donc étiquetée « Mail », appelle légitimement le bureau de poste le plus proche. Le guichetier (ou le chef de bureau) est alors légitimement incapable de l'aider, ce domaine se situant en-dehors de sa zone de compétence, mais il ne peut même pas passer la communication au chef d'équipe des facteurs, qui se trouve parfois à une dizaine de kilomètres de là. Cette séparation est difficile à appréhender par les clients pour qui « *La Poste, c'est le bureau de poste !* ».

2.4.bpost et la libéralisation des services postaux européens

Ce dessin ayant été réalisé en 2009, la libéralisation complète des services postaux européens et ses conséquences n’y apparaissent pas. On ne peut toutefois faire abstraction du principal changement survenu à La Poste, en lien avec cette libéralisation : le changement de nom. Ainsi, dans le courant de l’année 2010, « La Poste » devient « bpost ». Il est à noter que ce changement étant survenu bien après notre départ du terrain (datant de novembre 2009), nous n’avons pu recueillir les avis des participants à ce sujet. Le paragraphe qui suit est donc uniquement le fruit d’une réflexion personnelle basée sur les documents publiés sur le site internet de La Poste et les divers articles parus dans la presse. Malgré ce statut un peu différent par rapport au reste du chapitre, il nous a semblé essentiel de pointer cette modification de l’identité organisationnelle, car elle semble constituer le terme des vagues de changements successifs qui ont ébranlé La Poste ces dernières années.

D’un point de vue historique, changer de nom n’est jamais anodin. Le nom constitue l’identité d’une personne, et participe de son identification, car c’est à travers lui que la reconnaissance des autres se fait. Pour une entreprise, à côté de son nom vient de manière tout aussi importante le logo, forme de synthèse de l’entreprise et de ce qu’elle désire représenter dans l’imaginaire collectif. Dans ce cadre, le passage de « La Poste » à « bpost » (à prononcer bipost) découle d’une volonté affichée de se situer dans un marché postal en voie de libéralisation⁹¹. Ainsi, La Poste entend conserver son identité belge, tout en se préparant à une ouverture à l’international en adoptant un nom anglophone, et de ce fait identique pour le nord comme pour le sud du pays. Le message envoyé aux clients est clair : si vous voulez utiliser des services « belges », pensez « bpost ». La « modernisation » du logo associé dénote une volonté d’afficher le processus de modernisation dans lequel La Poste s’est investie ces dernières années.

Le slogan associé à ce changement de nom, visible sur l’image ci-dessous, affirme cette orientation vers le futur.



⁹¹ La libéralisation complète des services postaux européens a eu lieu le 1^{er} janvier 2011.

La représentation dynamique des « travailleurs » de bpost, prêts (physiquement !) à relever tous les défis de demain, affirme également que ce changement n'est qu'une étape supplémentaire vers le futur. En effet, les collaborateurs enjambent le logo dans un mouvement continu vers l'avenir. Le changement de nom constitue donc un grand pas, certes, mais ne sera certainement pas le dernier défi que devront relever les collaborateurs ;

Enfin, la mission de bpost est légèrement différente de celle de La Poste (reprise dans le rapport d'activités 2008) :

Mission de La Poste (Rapport d'activités 2008)	Mission de bpost (Rapport d'activités 2009)
<i>Nous voulons être l'opérateur postal par excellence, auquel les clients accordent leur confiance pour l'acheminement de leurs envois par voie physique ou par distribution électronique sécurisée ainsi que pour des services financiers attractifs.</i> <i>C'est notre passion dans le travail et la simplicité de nos processus qui font la différence dans notre service aux clients et à la société.</i>	<i>Nous serons l'opérateur postal le plus solide et le plus fiable.</i> <i>Dans un monde en pleine mutation, nous nous appuierons sur nos compétences de base pour développer de nouvelles activités et nous garantir une croissance durable et rentable.</i> <i>Nous ferons la différence vis-à-vis de nos clients et de la société grâce à l'engagement et à la motivation de notre personnel.</i>

Dans la mission de bpost, l'accent est désormais mis sur l'arrivée probablement imminente de concurrents, et des conséquences de cette ouverture du marché sur l'horizon postal. L'idée de stabilité est fort présente (solide, fiable, durable, rentable), ce qui est sans doute à mettre en lien avec la crise financière (au niveau mondial) et peut-être politique (au niveau belge) actuelle. Le client belge est inquiet, son avenir est incertain. bpost lui apportera la stabilité qu'il recherche. L'engagement double, à la fois vis-à-vis des clients et de la société dans son ensemble (via l'obligation de service universel) reste présent, tout comme l'importance accordée à l'implication du personnel pour la réussite de l'entreprise.

Chapitre 6 – La relation de service du guichetier

1. Trois logiques d'action au guichet

Le guichetier, en tant que travailleur de première ligne du bureau de poste, se trouve dans une relation de service avec un client particulier, présent en face de lui au guichet. Dans cette interaction de service, toujours à réinventer en fonction de la singularité de la demande qui lui est adressée, le guichetier doit mener un arbitrage entre trois logiques d'action concomitantes (Hanique, 2004). L'histoire de l'organisation postale en tant que service public amène des considérations éthiques, une forme d'idéologie du service, par laquelle chaque personne passant la porte du bureau de poste doit être servie du mieux possible. De même, le passé bureaucratique de La Poste transparait dans les nombreuses règles et procédures toujours en vigueur, avec lesquelles le guichetier est amené à jongler dans l'interaction. À ces logiques d'action bureaucratique et de service public se sur-imprime une troisième logique, celle du monde marchand, issue de la nouvelle vision managériale du travail au guichet en tant que lieu de vente de services. Ces trois logiques s'articulent différemment dans chaque interaction, afin de guider l'action du guichetier vers l'une ou l'autre forme de service.

« Je mets directement dans mon ordinateur, il [l'ordinateur] va me demander si je fais une photocopie. Il va me dire qu'il faut une carte SIS et si je mens, c'est risqué de me mettre dedans. Donc tout ça maintenant moi je deviens réglo. Mais un recommandé... « Monsieur et Madame ». Bon ben le facteur il a mis que « madame » sur l'avis. Le facteur il est en faute, le client il n'en peut rien, je le remets aux deux, je fais faire deux fausses signatures... il n'en peut rien ! Je ne lui dis pas qu'il est en faute, je ne lui dis pas que je ne peux pas le remettre. Ou alors je lui ai fait sans, lui dire « écoutez c'est une fois mais pas deux. » Mais quand c'est un de mes autres collègues, il y a des fois je signe pour la dame ou le monsieur et je mets « connu ». Parce qu'on sait encore le faire sur les recommandés. » (Guichetier 3)

Dans toute relation de service, la proximité de la relation qui s'établit entre le travailleur de première ligne et son client amène un arbitrage de différentes logiques d'action, telles que celles mises en lumière pour le guichetier. Ainsi, le conseiller du secteur bancaire devra jongler entre « client-cible » et « client-personne » (Roux, 2010a), articulant de ce fait logique marchande d'une interaction standardisée et logique de service dans une relation personnalisée à chaque client. On retrouve ainsi la tension entre les mondes de la production et de la consommation, telle que nous l'avions présentée dans le chapitre 3 – Pouvoir et service en relations. De même, le vendeur d'un magasin de bricolage cherchera à « faire du chiffre » tout en offrant le meilleur service possible au client présent dans le magasin, alors que, pour le kinésithérapeute, la logique marchande

s'exprime plutôt sur le versant de la rentabilité en vue d'assurer sa propre subsistance (Tiffon, 2011). Si l'articulation est différente en fonction du métier, il n'en reste pas moins que ces deux logiques, marchande et de service, sont essentielles pour toute relation de service.

Pour le guichetier, deux dimensions conditionnent la relation de service qui s'établit avec le client au guichet. D'une part, la logique que nous avons nommée « de service » prend ici la forme d'une « éthique du service public » (Hanique, 2004). Il s'agit de « rendre service », au sens d'un même service pour tous, sans distinction de classes, d'origine sociale, de culture, etc. Dans cette logique, toute personne se présentant au guichet recevra un service équivalent et équitable, même si cela signifie dans les faits une perte relative de performance.

D'autre part, aux logiques marchande et de service (public) s'articule une troisième logique : la logique bureaucratique, plaçant la « règle » au premier plan de l'action. Celle-ci se sur-imprime aux exigences marchandes et à l'éthique du service public, de sorte que la « règle » bureaucratique peut parfois passer avant la satisfaction du client dans la pratique :

« Si on veut s'en tenir à la réglementation à chaque client, à 100 %, il y a beaucoup, il y aurait beaucoup plus de mécontents qu'il n'y en a déjà. [...] J'ai entre autres un collègue qui est maintenant parti, c'était son gros problème. Lui, il disait voilà La Poste se met à couvert en sortant ça, ça, ça comme réglementations, moi je fais comme La Poste donc je me mets à couvert à 100 %. Donc il ne rendait jamais un service au client, il ne passait jamais outre une réglementation, il est avec des œillères. Résultat des courses, il ne se passait pas une journée sans qu'il ne se fasse insulter. » (Guichetier 2)

Prises ensemble, ces trois logiques peuvent sembler inconciliables. Il paraît impossible de satisfaire la demande singulière d'un client (et donc a priori non standardisée) tout en respectant scrupuleusement les règles en place et en atteignant les exigences managériales cadrant le travail au guichet. Dans ce sens, les prescriptions du travail sont intenables. Il reviendra donc au guichetier de « tricher » avec ces trois logiques, en favorisant l'une ou l'autre en fonction de la situation particulière avec un client en vis-à-vis. Cette incapacité de tout tenir dans le même temps, cette « obligation » de tricher, engendre une souffrance certaine qui, si elle n'est pas reconnue, risque de s'accumuler sans fin (Dejours, 1993).

Cette articulation des trois logiques d'action n'est pas spécifique au travail du guichetier de La Poste. Elle correspond à la réalité d'une grande partie des entreprises publiques, et aux grandes organisations du secteur non-marchand. De manière sous-jacente, on y retrouve une rencontre (parfois brutale) entre différentes sphères d'activités, différents

« types » d'organisation : marchand, service public, bureaucratie. Derrière les logiques d'action visibles au guichet, on peut entrevoir ce que John Cultiaux (2012) a pointé comme un changement implicite d'un « compromis moderne » vers un « compromis hypermoderne ». D'un travail où l'éthique de service public s'opposait à la logique bureaucratique, les politiques managériales amènent désormais le guichetier à articuler logique marchande et bureaucratie⁹². Or, bien que le management pointe les réorganisations de la logique bureaucratique comme le seul changement visible et explicite au sein de leur organisation, c'est bien plus d'un glissement entre éthique du service public et logique marchande qu'il s'agit. Ce changement implicite amène ainsi des contradictions fortes pour le travailleur de première ligne, qui doit articuler ces trois logiques, sans pouvoir s'appuyer sur une reconnaissance managériale de la nature exacte du changement organisationnel en cours.

Il est à noter que ces changements sont ambivalents. D'une part, les différentes logiques d'action coexistent et s'entremêlent, créant une tension pour le guichetier qui doit effectuer un arbitrage dans chaque interaction avec un client. D'autre part, il existe également une difficulté dans la place accordée au client dans le discours managérial (tel qu'il apparaît dans les entretiens réalisés auprès des managers). Celui-ci est à la fois le « roi » du service, celui qu'il faut satisfaire à tout prix, et « l'Autre » symbolique dont il faut se méfier. Cette double contrainte provient de l'articulation entre ces différentes logiques d'action, articulation nécessaire et pourtant non reconnue par le management. Cette ambivalence dans la représentation du client au guichet rend ainsi le travail du guichetier particulièrement difficile lorsqu'il doit répondre dans l'instant à une demande précise d'un client qu'il faut satisfaire, tout en ne négligeant pas les multiples règles et procédures qui exigent une prise de responsabilité personnelle de la part du guichetier face à un client qui pourrait chercher à le tromper. On voit déjà poindre ici les tensions propres au travail du guichetier, qui proviennent d'un déficit d'articulation cohérente entre les différentes représentations du client dans l'organisation. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre consacré aux relations de pouvoir au guichet.

⁹² Ancrant son analyse dans la sociologie de la critique (à la suite de Boltanski et Thévenot), John Cultiaux (2012) évoque un compromis moderne entre monde civique et monde industriel, et un compromis hypermoderne entre monde marchand et de réseau et monde industriel. Pour garder une clarté dans notre propos, nous ne reprendrons pas ce vocable qui nécessite une base solide en sociologie de la critique, ce que notre texte ne cherche pas à développer.

Ainsi, le triangle de la relation de service, associant guichetier, manager et client, se fonde sur l'articulation de ces trois logiques d'action. Nous proposons dans les pages qui suivent d'en explorer deux facettes particulières : le découpage de l'espace entre « vitrine » et « coulisses », et l'importance accordée à la règle bureaucratique. Ces deux éléments nous semblent essentiels pour comprendre la relation de service particulière à laquelle participe le guichetier, en ce qu'elles constituent deux des dimensions influençant les relations de pouvoir au sein de cette relation de service⁹³.

2. Le guichetier entre « vitrine » et « coulisses »

La distinction entre « front » et « back » office est régulièrement utilisée dans le langage courant pour désigner la séparation taylorienne entre conception et exécution. Dans ce sens, le « front office » représente le terrain (ou le « field » dans le discours des managers), l'endroit où « le travail se fait », où le service est produit, à savoir les différents bureaux de poste répartis sur l'ensemble du territoire belge. Ce « front office » est alors opposé au « back office », reprenant à la fois le management intermédiaire et supérieur (à l'exception des chefs de bureau de poste, repris dans le « field » proprement dit), et les services annexes (logistique, ressources humaines, etc.), ce que Mintzberg a nommé la « technostructure » (Mintzberg, 1990).

Nous proposons ici de considérer « front » et « back » office non pas comme deux entités distinctes composées de travailleurs différents dans une même entreprise, mais comme deux lieux ou deux « scènes sociales » que chaque travailleur de première ligne peut occuper en fonction du moment (Roux, 2010a). Ainsi, derrière le discours organisationnel de « l'orientation client », Xavier Roux (2010a) propose de distinguer deux logiques, l'une marchande et l'autre de service, qui s'articulent différemment en fonction de la « scène sociale » sur laquelle le travailleur se trouve : vitrine ou coulisses. Empruntant à Goffman (1973) cette conception interactionniste de l'action, dans laquelle le travailleur est en représentation sur une scène sociale lorsqu'il interagit avec un client, Xavier Roux (2010a) propose de scinder le travail du conseiller commercial dans le secteur bancaire entre relation commerciale en « vitrine » et travail administratif en « coulisses ». Le travail commercial proprement dit, c'est-à-dire la relation directe avec un client, nécessite de voiler la logique commerciale pour mettre en avant l'importance d'un service

⁹³ Les différentes dimensions influençant les relations de pouvoir dans les relations de service ont été présentées dans le chapitre 3, et sont les contraintes organisationnelles, le temps et l'espace, et la perception du différentiel de compétences (cf. point 4.5. Une relation de pouvoir triangulaire en première ligne).

personnalisé aux besoins particuliers d'un client. En « vitrine », le client pourra placer le travailleur de première ligne dans un rôle d'expert, disposant d'une connaissance spécifique et désirable, dans un rôle d'informateur, apportant un avis complémentaire à celui que le client possède déjà, ou simplement dans un rôle d'interface technique ou de servitude, lorsque la relation de service consiste en une « délégation du sale boulot » (Roux, 2010b). L'asymétrie de la relation de pouvoir qui se joue alors dépend fortement de la perception qu'a le client du différentiel de compétences entre lui et le travailleur de première ligne (Tiffon, 2011). Le travail en vitrine constitue un moment de « représentation », au sens de Goffman (1973), c'est-à-dire un lieu de la vie sociale où les acteurs tentent de faire passer une certaine image d'eux-mêmes. À ce titre, le guichet constitue une « vitrine » où le guichetier représente son organisation dans la relation avec le client. Les guichetiers rencontrés ont régulièrement évoqué l'idée d'avoir à « porter un masque » dans l'interaction avec le client.

« Il faut peut-être mettre un masque au guichet, parce que le client, il n'a rien à voir. Il vient pour être servi, pas pour autre chose. Et en plus, on doit vendre, on doit vendre autre chose en plus que ce que le client vient demander de lui-même. Donc c'est pas pour faire la figure...lui il...il ne vient pas pour voir les sautes d'humeur, donc on doit être souriant, on doit mettre un masque comme tu dis. Les problèmes privés, quand on est en contact avec le client, faut les mettre sur le côté. C'est pas évident tous les jours non plus mais... voilà. C'est pas facile... [Rire] » (Guichetier 6)

À l'inverse, le travail se déroulant « en coulisses » peut être perçu comme une « perte de temps » car il n'est pas directement rentabilisé par une relation commerciale (Roux, 2010a). Toutefois, l'opportunité de disposer de « coulisses » dans l'interaction avec le client a été pointée par d'autres auteurs (Tiffon, 2011) comme constituant un espace de « protection » vis-à-vis de l'exercice potentiel du pouvoir du client. Ainsi, si la « vitrine » est le lieu d'interaction avec le client, qui accorde un certain rôle au travailleur de première ligne (Roux, 2010b) en fonction du différentiel de compétences perçu (Tiffon, 2011), les « coulisses » sont autant de lieux de repli et de renforcement de la position de force du travailleur. A La Poste, les zones de « coulisses » sont nombreuses et bien séparées physiquement des zones de « vitrine ». Le guichetier peut passer du guichet, en contact direct avec le client, à la zone de rangement des colis, non visible pour les clients, tout au long d'une même interaction. Ce va-et-vient entre les différentes zones, nécessitant des rôles et attitudes particulières, permet aux guichetiers de se protéger d'une relation trop proche avec l'un ou l'autre client.

« La séparation entre guichetiers et clients est nécessaire. Elle leur impose du respect pour les guichetiers. Déjà qu'ils n'ont pas beaucoup de respect, si on n'avait pas cette séparation, ils nous grimperaient sur la tête ! Cette séparation est un frein, elle permet de maintenir une distance entre les clients et nous. Il y a chez nous et il y a chez vous ! Et que chacun reste chez soi ! » (Guichetier 2)

On retrouve dans cet extrait d'entretien la référence à un principe de « justice », à travers la demande de respect de la part du client (Ferreras, 2007). Lorsque cette demande du guichetier ne se trouve pas rencontrée dans l'interaction avec la personne au guichet, lorsque ce client « manque de respect » au guichetier, plusieurs options s'offre au travailleur. D'une part, il peut faire appel à la logique bureaucratique (par le respect de la « règle » au sens large) ou à l'éthique du service public (« *c'est un service public, je dois servir toute personne qui se présente au guichet* », dira un chef de bureau à un client mécontent d'avoir dû patienter). D'autre part, le guichetier pourra se réfugier dans la zone de « coulisses », se retirant de l'espace de représentation que constitue le guichet.

De plus, « être en vitrine » peut être vécu par certains comme particulièrement épuisant, surtout lorsque le guichetier éprouve des difficultés à adopter la logique marchande prônée au guichet. A ce titre, passer d'une zone à l'autre peut offrir des moments de répit dans l'interaction, pour « souffler » ou « se ressaisir » après une rencontre particulièrement difficile.

« J'ai très peu de conflits, quelle que soit la raison. Et la fois dont je me souviens, c'est il y a quelques mois d'ici, une telle haine que je suis partie en pleurant de mon guichet. Ce qui m'a... Ne m'est quand même jamais arrivé. Tant de haine déversée, en plus la salle était bondée et il haranguait ses troupes pour me foncer dessus à la limite et me... me démolir verbalement ou même à la limite physiquement. Une haine... Je n'ai même pas eu le temps de lui adresser la parole, je n'ai pas eu le temps de désamorcer quoi que ce soit, je n'ai pas le temps de dire « je vous ai compris », non, non, rien, ça a été les insultes, les menaces, les... Ça... pfouh ! Tout est monté d'un coup, je suis partie en courant. » (Guichetier 2)

Toutefois, les transformations spatiales des bureaux de poste ont quelque peu modifié ce rôle protecteur des « coulisses », sans totalement l'effacer. Ainsi, lorsque les bureaux comportaient des vitres, les guichetiers se vivaient « protégés » de la relation avec les clients même lorsqu'ils se trouvaient au guichet. Il était par exemple possible de placer un panneau « fermé » au guichet afin de pouvoir réaliser des opérations nécessitant une position de recul par rapport au client, tel qu'un versement d'argent dans le coffre. De même, l'interaction avec chaque client ne débutait que lorsque le guichetier avait signifié par un signe de tête, un regard, une marque d'attention particulière (Hanique, 2004). Dans les bureaux sans vitre, les guichetiers sont désormais amenés à réaliser des opérations sous les yeux des clients, sans pouvoir se protéger ni même s'extraire de la relation de

service. Des stratégies individuelles permettent de contourner la difficulté, comme de se mettre de profil sur son bureau pour compter les billets de banque avant un dépôt dans le coffre afin de signifier que l'on n'est pas disponible, mais la perte de cet espace de protection semble tout de même engendrer une tension supplémentaire.

Grand bureau – observation 30/03/2009

Un guichetier a reçu un versement en liquide de 1450€. Elle se dit à elle-même : *« il faut que je verse... s'il y a un comique qui arrive ! »* Elle sert encore un client, puis fait son versement au coffre. Elle prend l'argent dans sa caisse et me dit tout bas *« ça, ça me rend malade. On doit dire qu'on n'a rien dans nos caisses et puis je vais devoir compter tout ça devant les clients. »*

Sa collègue me dit *« dans un autre bureau, il y a eu un holdup. Ils ont regardé ce qu'ils avaient dans leurs caisses. Et ceux qui avaient plus de 1000euros, ils sont responsables. »*

Guichetier 1 : *« non arrête ! T'es sûre de ça ? »*

Guichetier 2 : *« sauf si tu sais prouver que tu viens de les avoir »*

Guichetier 1 : *« ça, si tu restes toute la journée avec 3000euros dans ta caisse... »*

Le premier guichetier prend ensuite la liasse de billets et la montre à sa collègue sous le bureau : *« ça rentre, ça ? »*

Guichetier 2 : *« c'est 70 billets maximum »*

Pour ne pas compter les billets devant les clients, le premier guichetier se met alors de profil sur son bureau.

Toutefois, le passage vers des bureaux sans vitre a également été pointé comme bénéfique pour la relation de service, lorsque la communication s'en trouve facilitée.

HG : *« Et quand il y avait la vitre, c'était moins facile ? »*

Guichetier 1 : *« bien sûr ! Tu ne te comprenais pas déjà. C'était... Le micro n'allait pas, t'entendais l'autre personne, tout le monde criait, c'était un brouhaha pas possible. Allez quand tu te retrouves avec 30 personnes derrière dans la salle du public, nous autres, tous ceux avec Electrabel parce que c'était là aussi. [Soupir] C'était fou. Tu ne peux pas t'imaginer comment c'était, c'était une acoustique pas possible. Tu ne comprenais pas. Donc les gens s'énervaient, c'est ça que ça n'allait pas. Et qu'on... il y a des gens qui ont paniqué « qu'est-ce qu'on va faire sans vitre ? ! » Parce qu'on en avait eu, on avait de ceux qui nous tapaient... pas nous tap... Au carreau, comme si on crachait. On avait des tiroirs pour passer, combien de fois qu'il n'y en a pas de ceux des tiroirs tellement qu'ils nous les retapaient, hop on les avait sur nous. On se disait « mais comment ça se fait ? » Mais c'est à cause de l'acoustique, tout ça. Les gens étaient mécontents parce qu'ils ne nous comprenaient pas. On ne se comprenait pas, il y avait... Que maintenant c'est plus facile... c'est vraiment franchement. Chapeau ! [...] Moi je... Je suis contente d'être comme ça. »*

On peut faire comme hypothèse que la disparition des vitres n'a pas entraîné pour autant la disparition des « coulisses » protectrices, telles que la zone de rangement des colis ou la cuisine collective, toujours bien délimitées dans l'espace du bureau de poste, et permettant un repli salutaire en cas de conflit. Cette hypothèse est d'ailleurs appuyée par les faits qui se sont déroulés quelques mois après la fin de notre intervention sur le

terrain. Un hold up a été perpétré dans le grand bureau, une personne armée est passée au-dessus du bureau pour emporter l'argent des différents guichets. La seule personne qui n'a pas été touchée par cet événement, car elle n'a pas eu le temps de s'en rendre compte, est la guichetière qui se trouvait près du coffre, en train de faire un versement. Des zones « tampon » ont donc été maintenues entre les clients et les guichetiers, permettant un certain travail « en coulisses » de la part des travailleurs de première ligne.

3. Une conception « militaire » du service rendu

La logique bureaucratique, encore très présente à La Poste, se donne à voir dans le nombre impressionnant de règles et procédures diverses et variées qui guident le travail du guichetier. Ces règlements jouent le rôle de « protection » vis-à-vis d'un client « dont il faut se méfier » (Hanique, 2004). La prescription dans le travail permet ainsi de se prémunir d'un client trop insistant en utilisant la stricte application de la règle comme légitimation de ce qui peut ou pas se faire au guichet.

« On sait très bien que pour toucher un chèque, il faut une carte d'identité, sans carte d'identité eh bien... Si on le fait, c'est à nos risques et périls. On va payer un chèque à quelqu'un sans carte d'identité, si tu as une plainte, moi je n'ai pas envie de rembourser. Donc d'office, je vais dire les règles qui sont mises, elles sont mises pour nous couvrir. Donc je ne vois pas, à moins d'être vraiment... je vais dire peut-être allez, si j'ai ma voisine, elle va perdre sa carte d'identité, elle va venir toucher son chèque, évidemment je vais lui payer parce qu'elle habite à côté de chez moi, je sais bien que je n'aurai pas de soucis quoi. Mais de là à le faire avec des autres personnes, je ne le ferai jamais. Donc je vais dire les règles elles sont là, c'est pour nous protéger. Mais quelque part, on n'a pas envie de les enfreindre parce qu'autrement on sait très bien qu'on pourrait avoir des problèmes. Donc... Les barrières... Oui, c'est des barrières mais je te dis c'est pour notre bien. Quelque part. C'est un monde financier, c'est un monde impitoyable. » (Guichetier 4)

Lorsque La Poste était un service public à part entière, l'utilisateur pouvait se trouver au centre d'une « violence d'indifférence » (de Nanteuil, 2009) d'une forme de « maltraitance ordinaire » (Hanique, 2004, p. 118) dans laquelle le guichetier se repliait derrière la règle en refusant de coopérer avec le client.

« T'as des collègues c'est comme ça, c'est comme ça. Le gars, il vient tous les mois, ça fait six mois qu'il vient chercher, et bien s'il n'a pas sa carte sis « non Monsieur, je ne vous paye pas ». [Tape sur la table] ça j'ai... J'estime c'est de l'aberration, c'est de la... C'est de la bêtise. Moi je suis désolée, j'appelle ça de la bêtise. Ou alors on veut faire chier le client. Parce que j'avais aussi un collègue, qui maintenant est parti dans l'administration, un gars extrêmement intelligent mais il n'aimait pas son travail. Et son non amour du travail, il le faisait je vais dire entre guillemets payer aux clients. Il était très pointu, très pointilleux, très... Il aimait bien un petit peu embêter son monde quoi. Mais très intelligent le gars quoi. Dont il savait très bien que c'était inutile mais bon. La Poste me demande, je fais [ironique]. » (Guichetier 2)

Bien entendu, cette application « à la lettre » des procédures n'était déjà pas respectée lorsque La Poste était un service public. Chaque travailleur, individuellement ou collectivement, transgressait régulièrement le prescrit pour donner sens à son travail. Mais il n'empêche que la règle était là, elle existait par elle-même et séparait le champ des possibles entre permis et interdit. Il était possible de s'y réfugier en cas de conflit avec un client plus « difficile » à gérer. Or, depuis que l'usager a acquis le statut de client, le guichetier se doit de répondre à ses demandes, voire de les devancer en lui proposant des services auxquels le client n'aurait pas pensé de lui-même. Les règles et procédures strictes n'ayant pas disparu pour autant, nous l'avons déjà souligné, le guichetier doit coupler cette logique bureaucratique avec la logique marchande et celle du service public. Il s'agit de « rendre service au client » mais dans la limite imposée par les règles prescrites tout en visant une relative rentabilité commerciale.

« Certains... Appliquent... C'est comme partout, la réglementation à la lettre en disant voilà vous devez apporter cela, ça, ça et ça. Et voilà les endroits là, là, là et là où vous pouvez les trouver. Merci au revoir. Moi, je téléphone à gauche, je téléphone à droite, j'essaie de trouver les renseignements pour le client et bon. Voilà... Mais ça prend du temps et c'est complexe. » (Guichetier 2)

Combiner les différentes logiques d'action dans l'interaction au guichet prend du temps, ce qui risque de dépasser la durée de temps par transaction imposée par les politiques managériales.

En outre, l'importance de la logique bureaucratique implique une certaine conception de ce que représente le « service postal », c'est-à-dire le service offert aux clients de La Poste mais aussi le service du guichetier, dans le sens de son engagement dans le travail. Dans le discours des guichetiers rencontrés, cette représentation particulière du service rendu se donne à voir dans la métaphore militaire.

Le choix d'un tel rapprochement métaphorique n'est pas neutre. En effet, tel le militaire au service de la nation et de sa défense (Léger, 2003), le guichetier sert ses usagers/clients équitablement. « Le même service pour tous » est ainsi le leitmotiv d'une certaine idéologie du service public, à laquelle souscrivent la plupart des guichetiers. De plus, comme dans l'armée, la logique bureaucratique définit le guichetier comme un engagé assermenté, placé dans une position d'exécutant de la Règle, soumis à une hiérarchie forte et bien identifiée.

Ainsi, le guichetier est « *recruté* »⁹⁴ en répondant à un « *appel* » de La Poste. Il « *prête serment* » et est alors « *engagé* » au service de La Poste, ou plutôt « *au service du client* ». Chaque changement de bureau implique une « *mutation* », le guichetier « *monte de grade* ». Les changements organisationnels nécessitent de « *changer son fusil d'épaule* », alors que la fermeture d'un bureau de poste crée des « *victimes* ».

Enfin, le guichetier est placé en première ligne dans une guerre économique (De Gaulejac, 2005) dans laquelle le client est la cible de l'action commerciale (Roux, 2010a).

Au niveau du travail, le travail commercial constitue « *le nerf de la guerre* », car les guichetiers sont les « *rabatteurs* » de clients pour l'agent commercial qui prend alors en charge la vente proprement dite. Les guichetiers se vivent « *opprimés* », « *harcelés* » pour faire du chiffre, par des chefs « *à l'affût* », qui ont été décrit comme des « *chiens de guerre [...] prêts à mordre parce que leur place en dépend, il faut que tu vendes sinon c'est eux qui sautent et te mordront à sang...* » (Guichetier 2). Le client, lui, peut « *haranguer ses troupes pour me foncer dessus à la limite et me... me démolir verbalement ou même à la limite physiquement. [...] je n'ai pas eu le temps de désamorcer quoi que ce soit* ». (Guichetier 2)

La conception du service à La Poste est fortement empreinte de cette métaphore militaire, et influence les relations de pouvoir qui peuvent se déployer entre travailleur de première ligne, management et client.

*

Ainsi, trois logiques d'action sous-tendent le travail au guichet, plaçant le travailleur de première ligne en tension lorsqu'il se trouve face à une demande spécifique d'un client. Afin de protéger le guichetier contre les effets délétères de ces tensions dans l'interaction, l'organisation du bureau de poste offre des « coulisses » dans lesquelles le travailleur peut se retrancher en cas de problème ou tout simplement pour « mettre en pause » la fonction de représentation qu'implique cette position en première ligne. Nous verrons avec les consultants en intérim que tous les travailleurs de première ligne ne disposent pas de cet espace de repli. Enfin, la situation particulière de tension vécue par le guichetier est renforcée par une conception « militaire » du service à rendre au client de La Poste. La Règle prévaut ici sur la personne présente au guichet, offrant de ce fait une protection supplémentaire contre de potentielles relations d'intimité avec les clients.

Si la relation de service du guichetier est particulière, elle s'insère dans un cadre organisationnel spécifique qui la contraint et la façonne. Le chapitre suivant nous permettra de détailler ce cadre organisationnel, avant d'en inférer le type de relation de pouvoir qui peut se construire entre le management, le guichetier et son client.

⁹⁴ Les différents termes en italique ont été extraits des entretiens réalisés avec les guichetiers et les chefs de bureau de poste.

Chapitre 7 – Une organisation postale en mutation

Au vu des campagnes externes de promotion, il peut sembler que La Poste ait amorcé il y a une dizaine d'année un virage pouvant parfois donner l'impression d'un réel demi-tour... D'un service public coulé dans une organisation bureaucratique, La Poste semble avoir évolué vers une organisation dite « stratégique » (Enriquez, 1997), où le management par objectifs et l'orientation-client sont les clés-de-voûte de la structure organisationnelle. Ainsi, « l'utilisateur » du service postal est désormais un « client » de la Banque de La Poste, alors que le guichetier est devenu un « collaborateur commercial ». Isabelle Fortier (2010b), dans son étude menée auprès de cadres de l'administration publique québécoise, a bien montré que cette prégnance de l'efficience dans l'organisation postale a des conséquences néfastes sur la « qualité » du travail au guichet, en plaçant les travailleurs de première ligne dans une situation d'arbitrage et de priorisation des actions quotidiennes de travail. Si l'on reprend la terminologie proposée par Enriquez (1997), la structure bureaucratique favorisant un idéal d'ordre, où chaque chose est à sa place, semble ici céder la place à une structure stratégique, dans laquelle l'idéal est l'adaptation continue au changement. Toutefois, lorsque l'on analyse plus finement les dispositifs managériaux et les pratiques de travail au guichet, on constate non pas un changement radical mais plutôt une « surimpression » de différentes logiques d'action. Ainsi, l'organisation postale est passée d'un « compromis moderne » entre éthique du service public et logique bureaucratique, à un « compromis hypermoderne » couplant logique marchande et logique bureaucratique (Cultiaux, 2012). C'est dans l'articulation de ces trois logiques d'action au guichet que naissent les tensions pour le guichetier, lorsqu'il lui revient d'arbitrer des contradictions qui ne sont pas prises en charge aux différents niveaux de la ligne hiérarchique (Dujarier, 2006). Nous proposons dans ce chapitre d'explorer comment la relation de service est cadrée, entourée, contrainte par le système organisationnel propre à La Poste.

Il est à noter qu'une distinction est faite dans le texte qui suit entre le personnel du bureau de poste, composé du gestionnaire de bureau et des guichetiers, et le management. Ce dernier est constitué par la ligne hiérarchique située en-dehors du bureau de poste, et donc éloignée à des degrés divers de la réalité du « terrain »⁹⁵ (tel que le nomment les

⁹⁵ Le terme de « terrain » dans la suite de ce texte se base sur l'usage qu'en font les managers ayant participé à cette recherche, à savoir que le « terrain » correspond aux bureaux de poste, par opposition au « siège », regroupant la ligne hiérarchique et les supports.

managers participants). Notre choix de scinder la ligne hiérarchique en laissant le gestionnaire du bureau « du côté » des guichetiers découle de nos observations de terrain. En effet, le chef de bureau possède un rôle d'intermédiaire entre le management supérieur, situé en-dehors du bureau, et les guichetiers, confrontés directement et quotidiennement aux clients. Les chefs de bureau interrogés ont souvent évoqué ce rôle de « tampon », de « lien » entre deux lieux qui s'interconnectent peu, deux visions du client. Il était donc évident qu'ils possédaient un rôle à part du reste du management. Mais pourquoi les associer aux guichetiers ? D'une part, il s'agit d'une répartition en termes de lieux de travail. Les guichetiers et le chef de bureau évoluent au même endroit, dans les mêmes bâtiments, même si le gestionnaire possède un bureau personnel et distinct du guichet. D'autre part, le gestionnaire peut venir travailler au guichet pour seconder son équipe. Il a parfois une expérience de guichetier comme tel, ou il a appris le travail du guichet lors de sa formation initiale. Mais quelle que soit la manière dont il possède ces connaissances, il en résulte qu'un lien indéfectible le lie aux guichetiers avec qui il partage un vécu commun du guichet. C'est pourquoi nous avons choisi d'associer le gestionnaire de bureau aux guichetiers, malgré son lien indiscutable avec la ligne hiérarchique postale. Ainsi, le terme « manager » renvoie au management supérieur, hors gestionnaires de bureau.

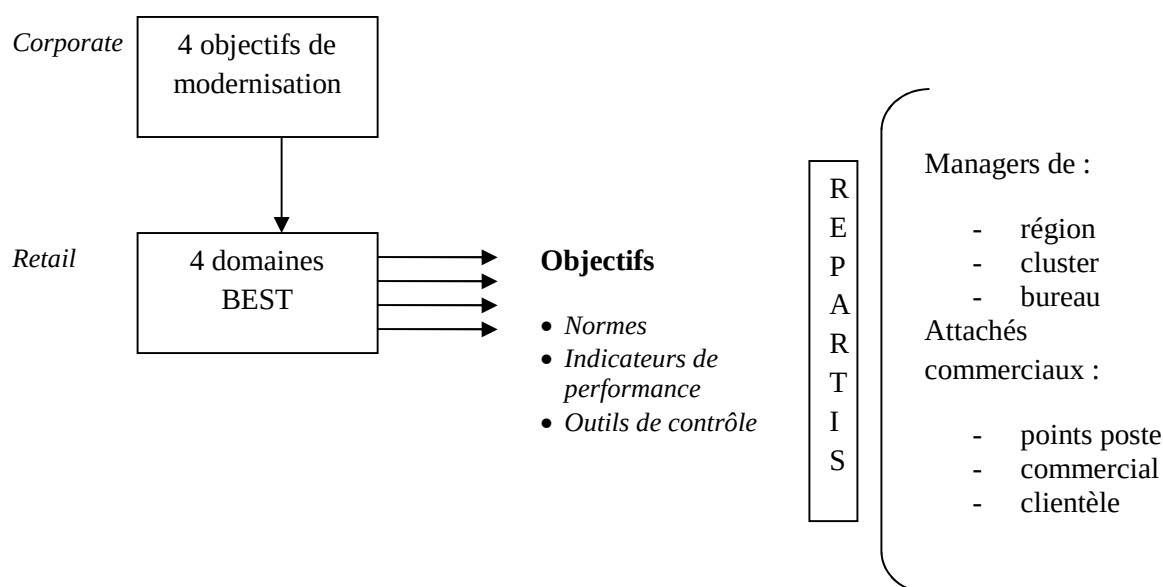
1. La découpe fonctionnelle

L'efficacité à La Poste est principalement axée sur la **satisfaction client**. Dans les discours, celle-ci semble dépasser et supplanter les autres objectifs stratégiques pour devenir un véritable principe d'action dictant toute décision ou action entreprise dans cette organisation. Toutefois, si l'on analyse les documents officiels présentant la vision stratégique de La Poste, la satisfaction client ne représente que l'un des objectifs stratégiques de l'entreprise. Quatre objectifs corporate ont été définis au niveau du management supérieur, et traduits en quatre « domaines BEST », correspondant à quatre axes de travail pour la division Retail (englobant les guichetiers).

Articulent sur les 4 domaines BEST (sous le thème "de l'excellence")

BEST SALES	Augmenter les revenus
BEST SERVICE	Améliorer l'efficacité
BEST QUALITY	Satisfaire le client
BEST TEAM	Changer la culture

Dans chaque domaine, des objectifs spécifiques sont fixés annuellement, en fonction des résultats antérieurs. Ces objectifs sont définis par des normes à atteindre, et évalués par un ou plusieurs indicateurs de performance. Différents outils de contrôle permettent d'évaluer leur complétude en cours et/ou en fin d'année, et de mettre en place des plans d'action si nécessaire. Chaque objectif d'un domaine BEST est réparti en cascade entre les différents niveaux hiérarchiques : manager de région, de cluster et de bureau, ainsi que différents attachés commerciaux (responsables des Points Poste pour une région, conseillers clientèle et commerciaux). Un même bureau de poste se voit donc attribuer différents objectifs à remplir sur l'année, correspondant chacun à un pourcentage de l'objectif annuel global fixé pour la division Retail dans ce domaine d'activités particulier.



Ainsi, chaque équipe de guichetiers doit remplir une série d'objectifs annuels, qui prennent la forme d'indicateurs de performance (en termes de chiffres d'affaire à atteindre ou de pourcentage de réussite).

La satisfaction client provient de l'objectif corporate « Renforcer la qualité et la satisfaction des clients », qui a donné lieu au domaine « Best Quality » dans la division Retail. Ce domaine comprend deux objectifs, la satisfaction des clients et le Mystery Shopping⁹⁶.

⁹⁶ Le Mystery shopping consiste à envoyer de « faux » clients dans les bureaux de poste, pour évaluer différentes dimensions du service rendu à partir d'une grille établie par le management de La Poste.

Concernant la satisfaction client, elle est évaluée par un pourcentage de satisfaction de la clientèle, obtenu lors d'une enquête externe dans le cadre du projet « Customer First ». Pour 2009, cet objectif était fixé à 65% de satisfaction générale de la clientèle. Étant donné la difficulté de réaliser une enquête statistiquement valide sur un échantillon restreint, l'atteinte de cet objectif est évaluée au niveau national, bien que des statistiques plus précises soient disponibles (par région par exemple).

Concernant le Mystery shopping, l'indicateur est double et porte sur les pourcentages obtenus lors des enquêtes Mystery shopping réalisées dans les bureaux de poste, pour les dimensions de « professionnalisme » et des « compétences en communication ». En 2009, la norme à atteindre était de **75%** au score « professionnalisme » et 80% au score « communication »⁹⁷.

Pour le management (jusqu'au niveau du gestionnaire de bureau), l'atteinte de chaque objectif donne lieu à un score positif lors du processus d'évaluation annuelle, alors qu'une non-réalisation de l'objectif donne lieu à une évaluation négative couplée à un plan d'action. Pour les guichetiers, qui ne sont pas inclus dans le processus formel d'évaluation annuelle, la principale mesure prise sera un plan d'action collectif pour améliorer le résultat obtenu.

Bien que la satisfaction client soit un objectif stratégique parmi d'autres, couplée à des normes, des indicateurs de performance et des outils d'évaluation propres, elle reste bien plus que cela dans le quotidien des guichetiers.

1.1.La satisfaction client

De manière générale, « être efficace » signifie pour tous, guichetiers et management, satisfaire le client. La satisfaction et l'orientation client constituent la base du travail au guichet, aussi bien au moment de la constitution des objectifs chiffrés ou de la mise sur pied de projets managériaux, que lors de la réalisation proprement dite d'un travail dit « de service » par un guichetier soucieux de la satisfaction de son client en vis-à-vis. Mais les conditions de réalisation de cet état de satisfaction divergent profondément en fonction du lieu où l'on se place.

⁹⁷ *Vade-mecum des objectifs RSS Physical Network 2009*, document disponible sur l'intranet de La Poste, février 2009.

Au guichet, placé face à un client physique qui leur adresse une demande spécifique, les guichetiers placent à l'avant-plan l'aide et le service comme seuls susceptibles de satisfaire les attentes du client. Dans ce cadre, il devient essentiel de prendre son temps pour s'assurer que le client a obtenu satisfaction. Le guichetier accorde une grande importance à son rôle d'« informateur » : il faut s'assurer que le client a bien compris les explications fournies, car la situation peut quelquefois se compliquer à l'extrême dans une telle organisation issue d'un passé bureaucratique, qui peut toujours refaire surface au détour d'une demande en apparence simple. Le point focal de l'efficacité est ainsi placé sur le client et sa satisfaction dans la relation de face-à-face, pour peu que ce client adopte une attitude adéquate empreinte de respect pour le guichetier à son service. Or, le guichetier n'est pas seul dans cette relation de guichet. Il évolue dans un agencement organisationnel précis, qui contraint les échanges.

Dans ce cadre, « être efficace » consiste alors à conjuguer exigences managériales, attentes du client et compétences personnelles.

« J'essaie de faire un petit peu un mixte entre ce que le client attend, ce que le patron attend, et moi ce que je sais faire. Et à chaque client, je vais dire, on prend un petit peu tout, et on sert son client comme ça. » (Guichetier 2)

On voit ici poindre une relation triangulaire de service couplant travailleur de première ligne, management et client⁹⁸. Pour le guichetier, le client occupe une place à part entière dans la définition de son travail, et de ce fait dans la manière dont il peut être efficace.

Du côté managérial, la réalité est tout autre. La satisfaction du client sert de base à différentes mesures et plans stratégiques permettant d'approcher une relative rentabilité dans l'entreprise. La satisfaction client est mesurée par l'enquête « Customer First ». Réalisée par une société externe, cette enquête a lieu dans différents lieux publics, en-dehors des bureaux de poste, et évalue la satisfaction client à partir de questions portant sur la perception de La Poste par le public, l'image que l'entreprise et son personnel renvoient, les éléments de satisfaction et de mécontentement vis-à-vis du service postal, etc. Les résultats obtenus permettent de fixer les prochaines actions stratégiques à entreprendre pour améliorer la relation avec les clients, sous la forme d'objectifs annuels à atteindre (par exemple X% de satisfaction client pour l'année à venir). Ces objectifs stratégiques descendent alors en cascade jusqu'aux guichetiers. La satisfaction client est

⁹⁸ Pour une description détaillée de la relation de service triangulaire, cf. Chapitre 3 – Pouvoir et service en relations.

ainsi le premier indicateur national permettant d'évaluer la réussite de l'entreprise. Bien que la première attention du management de La Poste semble aller à la satisfaction client, il nous faut nous demander de quel client il s'agit. En effet, ce « client » n'est pas la personne présente au guichet, ayant des attentes et des besoins spécifiques, mais une figure statistique du client, extraite de l'interaction avec le guichetier. De plus, l'enquête Customer First est réalisée en-dehors des bureaux de poste, dans les lieux publics et via des enquêtes téléphoniques. L'évaluation du travail des postiers se fait donc en-dehors de tout contexte relationnel précis, et correspond plutôt à une perception d'ordre général. Bien que fort utile pour dégager de grandes tendances concernant la perception de La Poste à l'extérieur, la pertinence de ce type d'évaluation générale peut être mise en doute lorsqu'elle est utilisée pour établir un ensemble d'objectifs chiffrés et précis, sensés guider le travail au guichet pour la période suivante. Le client auquel le management fait référence ne correspond pas à celui qui se trouve face à chaque guichetier dans chaque bureau de poste, car la personne physique dépasse grandement l'avatar statistique servant de légitimation aux décisions managériales.

De même, l'évaluation via le Mystery shopping ne permet pas mieux de cerner la qualité du travail réalisé au guichet. En effet, la check-list utilisée par les mystery shoppers pour évaluer le travail du guichetier rencontré est établie par le management. Il s'agit donc de vérifier la maîtrise d'un certain nombre de compétences promues par le management, et non pas nécessairement par les clients. Nous ne mettons pas en doute ici la sincérité du management qui souhaite appréhender le mieux possible la réalité du travail au guichet à travers des outils formels et objectifs. Il s'agit plutôt de soulever le débat de la réelle objectivité de tels outils qui, s'ils permettent de monter en généralité et d'établir de grandes tendances statistiques, oublient la singularité de la rencontre entre un travailleur et son client, les difficultés et les tensions qui y sont liées, et ne permettent pas de cerner l'ensemble du travail au guichet à travers ces chiffres, si précis et rigoureux soient-ils. .

1.2.Objectifs : temps et qualité

Des objectifs chiffrés très précis sont énoncés et répartis entre les divers niveaux de l'entreprise. Ces normes constituent autant de « règles » à suivre pour le guichetier dans son interaction avec le client. Chacune cadre son travail, et guide sa manière de réagir face au client. L'indicateur de performance « temps d'attente », en lien avec le domaine « Best Service », est considéré comme primordial dans la relation client, et constitue de ce fait un bon exemple du cadrage fonctionnel de l'organisation. Ainsi, une norme de

« 80% des clients servis en moins de 5 minutes, et maximum 5% des clients servis en plus de 10 minutes » a été mise en place pour le travail au guichet. Cette norme est mesurée par un logiciel spécifique, le « Inline », qui calcule le temps entre le moment où le client prend un ticket et celui où le guichetier encode le numéro de ticket dans l'ordinateur. Les statistiques tirées de ce logiciel sont visibles en temps réel par le guichetier, via un petit icône changeant de couleur de manière ostensible (vert, jaune et rouge) et restant toujours visible sur l'écran de son ordinateur. Mais ce temps d'attente est également accessible au gestionnaire de bureau, et au management supérieur, où qu'ils se trouvent (pour peu qu'ils soient connectés au réseau intranet de La Poste).

Derrière cette norme de temps d'attente se trouve une certaine représentation de l'efficacité prônée par le management. « Être efficace » signifie ne pas faire attendre le client, le servir dans un délai raisonnable afin qu'il soit plus disponible pour une potentielle proposition commerciale de la part du guichetier. La vitesse de l'interaction avec le client fait également l'objet d'une évaluation, à travers un indicateur de « temps d'assistance ». Il en découle une pression commerciale, vécue comme plus ou moins forte par les guichetiers, à différents niveaux. Tout d'abord, le guichetier peut s'autoévaluer grâce au logo toujours visible sur son écran. Beaucoup de guichetiers accélèrent le travail, lorsqu'ils sont « *dans le rouge* ».

Grand bureau – notes d'observation 30/03/2009

Beaucoup de monde, Inline dans le rouge. Les guichetières sont pressées, elles sont moins serviables, plus fébriles. L'urgence est palpable et est symbolisée par le petit icône rouge sur le bureau virtuel de chaque guichetier.

Ensuite, toujours dans le bureau, le gestionnaire peut choisir de soutenir l'équipe en moment de rush, en venant par exemple travailler au guichet, ou plutôt de questionner le contexte du non-respect de la norme prescrite. Enfin, les managers supérieurs peuvent également réagir en temps réel lorsque le temps d'attente est trop élevé, grâce aux statistiques disponibles même à distance. Tous ces contrôles donnent une impression de « *flicage* » aux guichetiers, le sentiment d'être constamment observés et surveillés a été évoqué par plusieurs participants, et ce même si le management s'en défend. Cette sensation chez les guichetiers, difficile à éliminer malgré les efforts exprimés par le management, a un impact certain sur la relation de service. Il s'agit de se dépêcher, de ne pas traîner, « *un client poussant l'autre* » (guichetier 3).

À côté des exigences en termes de temps, le management impose également une certaine « qualité » aux échanges entre guichetier et client. Mais cette qualité n'est que

commerciale. « *Il faut vendre* », les guichetiers ont l'impression que le rendement prend le dessus sur la satisfaction des demandes individuelles de la clientèle. Ce qui semble compter, ce n'est pas ce que le client attend et demande au guichetier, c'est le besoin qu'il faut susciter chez lui et qui ne pourra être comblé qu'en achetant un produit proposé par La Poste, qu'il soit de nature postale ou financière. L'efficacité se mesure au pourcentage de réussite d'objectifs de vente chiffrés, précis et détaillés, à chaque niveau de l'organisation. Le guichetier ne reçoit quant à lui aucun objectif chiffré en tant que tel, ceux-ci étant attribués au bureau dans son ensemble. Il doit pourtant fournir un certain nombre de rendez-vous commerciaux au gestionnaire de bureau, et vendre une certaine quantité de produits postaux et/ou financiers par semaine, ces quotas correspondant à une proportion de l'objectif du bureau. Il en résulte que l'efficacité devient un travail d'équipe, où la relation entre les guichetiers et leur gestionnaire de bureau prend une place prépondérante. La qualité en tant que telle est également tenue par des normes strictes. Ainsi, chaque interaction commerciale doit répondre au « BRASMA »⁹⁹, acronyme codifiant les étapes indispensables d'une bonne interaction, voire au « BRASMA+ » lorsque l'on désire mettre l'accent sur la nécessité d'être proactif dans la vente de produits. Mais ici aussi, la norme chiffrée n'est jamais loin. Ainsi, le « 124 » représente l'objectif hebdomadaire d'un guichetier et correspond à 100% de BRASMA, 20% passerelles et 4 rendez-vous ou passages en sas d'accueil (bureau servant aux rendez-vous commerciaux).

L'accent mis sur la réduction du temps d'attente au guichet provient d'un certain mécontentement exprimé par les clients potentiels de La Poste lors de l'enquête de satisfaction Customer First. Or, cette enquête mesure une certaine perception par les clients du temps attendu dans le bureau. Cette perception dépend de plusieurs facteurs, notamment le temps réellement passé à attendre, mais aussi la qualité de l'accueil et la possibilité de répondre positivement à la demande du client. C'est pourquoi, selon les managers rencontrés, le problème du temps d'attente ne peut être résolu uniquement en diminuant le délai entre l'arrivée du client dans le bureau et la prise en charge au guichet, mais nécessite également un accroissement de la qualité du service rendu au guichet. Ainsi, il est demandé au guichetier de travailler vite et bien, ou plutôt « *vite et commercialement* » pour reprendre les termes d'un manager. Cette injonction managériale place le guichetier au cœur d'une contradiction dans la relation de service,

⁹⁹ BRASMA signifie « Bonjour, Regard, Attention, Sourire, Merci, Au revoir ».

source de tension dont il devient difficile de s'extraire. Le guichetier doit satisfaire le client en un temps limité, il s'agit de faire

« Du service individualisé mais en trois minutes. Parce que le client ne peut pas attendre plus de cinq minutes. Donc le travail individualisé à la chaîne... » (Guichetier 2)

Bien que conscient de cette distinction entre perception du client et réalité au guichet, le management nous a semblé avoir parfois du mal à accepter l'expression par les guichetiers de cette difficulté à concilier rapidité et proactivité. Les réponses managériales proposées évoquent la nécessité de mesurer adéquatement les échanges¹⁰⁰, afin de démontrer que les problèmes dans l'interaction commerciale attendue se situent en réalité à un autre niveau. La norme imposée est ainsi présentée par le management comme une moyenne (il ne faut pas proposer quelque chose à tous les clients), et seul le respect de cette moyenne permet de garder le client dans une attitude adéquate à la vente d'un service, et donc d'atteindre l'efficacité dans la relation de service. On reste ici dans le registre de la mesure objective du travail, dans lequel la difficulté exprimée est renvoyée à la responsabilité individuelle de chacun, étant entendu que les chiffres démontrent que la norme est efficace par elle-même, et que puisque la mesure est exacte, la déficience ne peut venir que de l'humain ne respectant pas les règles. À cette injonction, les guichetiers répondent en tentant de conjuguer satisfaction client et satisfaction managériale. Et lorsqu'ils décident de privilégier la satisfaction client, c'est toujours avec le risque de cumuler de mauvais résultats commerciaux.

On pourrait, en tant que chercheur, prôner une plus grande ouverture aux multiples dimensions du travail, sans réduire l'évaluation à une mesure qui n'atteint au final que très peu cette objectivité tant recherchée. Construire l'évaluation du travail autrement, en intégrant une pluralité de critères, en tenant compte que le travail n'est pas uniquement une question de chiffres et de statistiques, mais se situe également dans l'intersubjectivité qui se construit entre le travailleur et son client en vis-à-vis, permettrait de relativiser le poids d'une évaluation « objective ». Celle-ci, si elle permet de rassurer par sa complétude, permettant de cerner une situation complexe en quelques chiffres, est loin de décrire la situation dans laquelle sont pris les guichetiers au quotidien.

¹⁰⁰ Le premier aspect du projet STAR s'intitule « bien mesurer ».

1.3. Sanctions

Une norme d'efficacité appelle d'éventuelles sanctions. Dans ce cas-ci, il s'agit d'évaluer l'efficacité des guichetiers au regard des normes prescrites par le management. Pour les travailleurs de la base, les objectifs chiffrés ne constituent pas des points d'évaluation en tant que tels. Mais puisque le bureau est évalué sur sa performance effective au regard des objectifs fixés, et que chaque guichetier participe de par son travail à la réussite potentielle de son bureau, les objectifs chiffrés ont bien un impact sur le travail des guichetiers. De plus, chaque guichetier voit son travail évalué deux fois par an, lors d'entretiens « de fonctionnement » avec son manager. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une procédure « formelle » d'évaluation (telle que celle du management) s'appuyant sur des objectifs précis et chiffrés, cette évaluation vise à établir un constat du travail réalisé à partir de faits, le lien à la pratique étant très important pour ce type de jugement porté sur le travail effectué. Si le constat posé n'atteint pas les attentes exprimées tout au long de l'année, le chef de bureau peut dans un premier temps conclure un « contrat » d'amélioration avec le guichetier concerné. Les points d'attention fixés sont ensuite réévalués régulièrement (tous les quinze jours environ) afin d'évaluer si une amélioration du travail est visible. Dans le cas contraire, diverses procédures de sanction sont possibles, de plus en plus sévères au fur et à mesure que les niveaux hiérarchiques supérieurs sont impliqués. Toutefois, les chefs de bureau mènent rarement cette procédure de sanction jusqu'à son terme, la trouvant lourde et délicate puisque devant reposer sur des faits tangibles et précis.

À côté de ces sanctions formelles, une autre forme, beaucoup moins visible, existe, celle de la « *voie de garage* ». Par exemple, les guichetiers en congé de maladie depuis plus d'un an peuvent être mis « en disponibilité ». Cette mesure se justifie par la raréfaction des places de titulaires disponibles dans les bureaux. Ôter le tituliariat d'une personne absente depuis une longue période permet de libérer des postes pour les travailleurs qui sont en attente d'une place fixe, notamment lorsque un bureau de poste est amené à fermer. Mais pour le travailleur mis en disponibilité, il s'agit d'une réelle perte d'un privilège acquis à l'ancienneté. En effet, mesure supprimée aujourd'hui, le tituliariat n'était octroyé qu'après un certain nombre d'années en intérim, c'est-à-dire sans bureau fixe. Il permettait aux fonctionnaires ayant déjà « bien servi » de pouvoir se poser à un endroit, la plupart du temps proche de leur domicile. Enlever ce petit « privilège »

accordé aux « anciens » constitue bien une forme de sanction d'une non-productivité, d'un non-respect des normes d'efficacité prônées à La Poste.

*

Ainsi, être efficace ne peut signifier la même chose aux différents niveaux de l'entreprise, car le client est partie prenante de la représentation de l'efficacité. Mais le « client » du guichet, personne physique avec des attentes et des demandes tangibles, n'est pas nécessairement celui des managers, à distance de la singularité du travail de terrain.

2. La découpe idéologico-imaginaire

2.1. Valeurs postales et valeurs personnelles

2.1.1. Orientation client : projet STAR

Les objectifs managériaux sont explicitement sous-tendus par une « orientation client » généralisée dans le travail. L'orientation client est présentée comme la « *seule obsession* » à La Poste, mais aussi comme la première valeur dans le travail (avant même les sept valeurs d'entreprise).

Pour focaliser le travail de l'ensemble des membres de l'organisation autour de la satisfaction du client, le projet « STAR » a été mis sur pied en 2006 pour favoriser l'implication de tous à une plus grande satisfaction de la clientèle. Cette démarche participative est composée de trois étapes itératives : mesurer, impliquer et améliorer. L'étape « mesurer » est réalisée à partir des différents indicateurs fonctionnels mis en place dans l'entreprise¹⁰¹. L'étape « impliquer » consiste surtout à favoriser une démarche participative lors de réunions d'équipe, à inciter les collaborateurs à tous les niveaux à partager leurs expériences et à analyser les résultats obtenus. Enfin, l'étape « améliorer » représente un engagement personnel de chaque travailleur pour l'avenir. La fin du cycle appelle une nouvelle mesure des résultats obtenus, entamant un nouveau cycle.

Selon les managers interrogés, le principe de STAR est ainsi de « *travailler en équipe, dans le but de satisfaire le client* » (manager 11). Toutefois, lorsque l'on analyse les décisions prises par le management et leurs conséquences pour les clients, on constate que bien souvent le rendement du travail passe avant la « pure » satisfaction du client.

¹⁰¹ Il s'agit d'indicateurs portant sur différents aspects de l'organisation, notamment les temps d'attente et d'assistance, la satisfaction du personnel (STARomètre) et la satisfaction des clients (enquête Customer First).

Par exemple, dans le courant du deuxième semestre 2009, tous les appels vers les différents bureaux de poste ont été déviés vers un call center. Cette démarche devait permettre au guichetier de se recentrer sur l'essentiel, à savoir le service au guichet, et de le libérer des appels qui ne le concernaient pas (par exemple les appels concernant des problèmes de courrier, de carte bancaire, etc.). L'objectif affiché de ce changement était la satisfaction du client. J'étais présente dans le bureau de poste rural lors de ce changement. Il est à noter que, dans ce bureau particulièrement, des relations privilégiées se sont créées au fil du temps entre le guichetier et ses clients. Ils se connaissent, s'apprécient et se font confiance. L'impossibilité de joindre le guichetier par téléphone semblait plutôt déranger les clients, habitués à effectuer certaines transactions par téléphone. De plus, la relation de confiance développée avec le guichetier se voyait remplacée par une interaction impersonnelle avec un agent de call center qu'ils ne connaissaient pas.

La question qui se pose est de savoir **quel client** La Poste satisfait-elle avec cette mesure. Les clients observés et rencontrés dans le cadre de cette recherche se sont montrés réticents voire franchement réfractaires, voyant ce changement comme une perte des petits « plus » que pouvait leur apporter leur guichetier. Mais pour le management de La Poste, il s'agit de dégager du temps au guichet, permettant d'être plus disponible pour la personne en vis-à-vis, celle-là même qui peut potentiellement placer de l'argent, ou acheter un produit postal. En clair, dévier les appels vers un call center permet au guichetier d'être plus rentable, car il disposera d'un temps élargi pour vendre et ce faisant se rapprocher de l'objectif commercial fixé pour chaque action. La satisfaction des clients est ici instrumentalisée au bénéfice d'un objectif de rentabilité. Bien entendu, il ne s'agit pas de prôner des changements visant une satisfaction totale et entière de l'ensemble des clients de La Poste, passés, présents et à venir. Nous ne sous-entendons pas non plus que ce changement n'était pas bénéfique, du moins en partie, pour le travail au guichet. Nous voulions simplement pointer que derrière cette « satisfaction du client » affichée comme objectif de la mesure se trouve en réalité une volonté d'augmenter le rendement au guichet. Ainsi, la satisfaction du client peut servir à légitimer les décisions prises pour augmenter la rentabilité, et constitue une référence dans la relation de pouvoir entre guichetier et management.

À côté de cette valeur centrale qu'est « l'orientation-client », La Poste énonce sept valeurs à promouvoir dans le travail : « mériter la confiance », « respecter ses engagements », « relever les défis », « libérer l'initiative », « travailler ensemble à un résultat », « simplifier l'approche » et « être proche ». Chaque bureau de poste doit choisir l'une de ces valeurs comme objectif annuel. L'intégration de celle-ci dans le travail quotidien doit alors faire l'objet d'une attention particulière. Cela montre la proximité, dans cette organisation, entre les valeurs postales (relevant de la découpe

idéologico-imaginaire) et les objectifs fonctionnels. Lors de nos observations, il nous a été bien difficile de voir l'application concrète de ces valeurs d'entreprise. Peu de personnes les connaissaient comme telles, et ceux qui pouvaient s'en servir comme légitimation de la pratique étaient principalement des managers. La plupart des travailleurs de la base se référait plutôt à des valeurs de la vie sociale, telles que l'intégrité, l'équité, le respect et l'aide.

2.1.2. Aider le client au guichet : écoute et dépassement des règles

L'importance croissante accordée à la rentabilité et au rendement à La Poste a progressivement subordonné la dimension d'**aide** dans la relation de service à cette recherche de rentabilité, du moins dans la conception managériale du service. Les guichetiers ne sont plus présentés comme des agents de la fonction publique mis à disposition des usagers en demande d'un service, mais comme des « collaborateurs commerciaux » qui doivent susciter des besoins chez les clients afin de leur vendre des services (postaux et financiers). Néanmoins, les guichetiers continuent d'évoquer avec fierté cette volonté d'aider le client, afin qu'il reparte satisfait. « Faire plaisir » au client donne au guichetier le sentiment de bien faire, d'être utile et nécessaire pour le client. Apporter de l'aide engendre un sentiment de satisfaction personnelle, renforcée par la reconnaissance exprimée par les clients. De plus, l'aide est parfois demandée par les clients eux-mêmes. Ceux-ci s'en remettent aux guichetiers pour réaliser l'ensemble de la prestation de service. Dans ce cas, la relation de service peut être poussée jusqu'au maximum de sa composante d'aide, parfois qualifiée d'« assistantat » public, vu comme une composante issue de l'origine de service public, et appelée de ce fait à disparaître au profit d'une relation strictement commerciale.

Cette importance accordée à la dimension d'aide dans la relation au guichet provient donc en grande partie de la représentation sociale présentant La Poste comme un service public. Or, La Poste s'est privatisée en partie, son management a évolué pour coller au plus près des nouvelles exigences d'un marché en cours de libéralisation. Le travail au guichet s'est rapproché d'une interaction commerciale devant atteindre des standards de productivité et de rendement, même si une partie du travail conserve une mission de service public. Une représentation sociale partagée par les guichetiers et les clients de La Poste est celle d'un service public, à l'écoute de l'utilisateur demandeur (Hanique, 2004). Il existe toutefois plusieurs manières d'interpréter ce « service public », certaines plus faciles que d'autres à concilier avec la logique marchande qui prend aujourd'hui

davantage de place au guichet. Il en résulte néanmoins une tension pour le guichetier, qui doit répondre à des demandes de clients ne correspondant pas aux moyens qui lui sont accordés par le management.

L'idée que chaque contact se doit d'être rentable transparaît dans les normes draconiennes de temps d'assistance et de temps d'attente. Les guichetiers doivent travailler vite, ce qui s'oppose en partie à l'idée d'une relation d'aide basée sur l'**écoute** du client. En réalité, écouter le client fait toujours partie des impératifs de la relation commerciale. Il s'agit toutefois d'une écoute dirigée, afin de déceler des indices permettant de choisir quelle proposition commerciale le guichetier fera. L'aide nécessite une écoute de la personne elle-même, sans sélection d'éléments susceptibles de servir d'arguments commerciaux. Il s'agit d'écouter pour comprendre et répondre au mieux aux demandes du client, à ses attentes. On voit donc combien l'attitude du guichetier est différente en fonction de la finalité qu'il met à l'interaction : recherche-t-il à vendre son produit ou bien à résoudre le problème du client ? Par manque de temps, pour tenter de concilier rapidité et aide à la clientèle, le guichetier adopte parfois une attitude que l'on pourrait qualifier d'« écoute partielle ». Il désire réellement comprendre la demande du client et l'aider, mais il veut également satisfaire les exigences managériales. Cette double contrainte peut bloquer l'interaction, au risque de ne rencontrer aucune des deux finalités :

Grand bureau – observation 6/04/2009

J'ai parfois l'impression que le guichetier n'écoute pas jusqu'au bout le client pour déceler la vraie demande. Il s'accroche à la première information correspondant à une procédure connue et la suit jusqu'au bout. Parfois, cela ne correspond pas à la demande du client, ce qui peut crispier l'interaction.

Les guichetiers évoquent avec regret ce temps où l'on avait le temps, le temps d'écouter et d'aider le client, le temps des petits « à-côtés » non prévus par le règlement mais si chers à la clientèle... Il est bien entendu que cette plainte est colorée d'une nostalgie du passé qui tient plus du ressenti que des faits objectifs. Toutefois, dans cette dramatisation des changements en cours à La Poste, dramatisation récurrente chez les participants, nous pouvons sentir un indice de la difficulté à concilier une logique marchande dictée par des objectifs d'efficacité, et une logique de service public dans laquelle chacun souhaite, à des degrés divers selon sa conception d'un « travail bien fait », aider son client.

Aider un client nécessite toujours un dépassement des règles (Dejours, 1993), puisque la première consigne adressée aux guichetiers est de ne pas « aider » le client au guichet

(c'est-à-dire aller au bout de sa demande, si complexe soit-elle), mais de le diriger vers un service « adéquat », tel que le gestionnaire de bureau ou le call center. Car encore une fois, aider prend du temps, et le temps est une ressource à préserver au guichet. L'aide fournie par le guichetier sera donc sélective, et implique une certaine relation s'instaurant avec le client. Lors de mes observations, je me suis souvent demandée pourquoi un guichetier choisissait de dépasser les règles formelles pour aider un certain client et pas un autre. D'une part, le guichetier exige un certain mode de fonctionnement de la relation, basé sur le **respect réciproque**. D'autre part, le choix de « transgresser » les règles organisationnelles se déroule devant le client, il en est le témoin privilégié de par sa présence physique au guichet. Cette action nécessite de ce fait une certaine confiance dans la relation qui se noue.

La relation de service est souvent perçue comme une relation de **confiance réciproque**. Le guichetier ne peut transgresser les règles en vigueur que s'il fait confiance au client en face de lui soit parce qu'il le connaît de longue date, soit parce que la situation lui semble assez claire pour prendre un risque calculé. Lorsqu'il le fait, c'est sa responsabilité personnelle qui est engagée. La Poste a construit un ensemble de règles formelles, qui structurent et codifient fortement l'interaction entre le guichetier et son client, et se faisant tendent à rendre impersonnelle. Chaque client devient un « cas » à traiter, une « demande » à satisfaire. La dimension commerciale tend à réintroduire une certaine singularité dans la relation de service, mais cette personnalisation du service se réalise dans une visée relative d'instrumentalisation du client. Il s'agit de nouer une relation de très courte durée avec un client dans le but de susciter un besoin menant à la vente d'un service. Dans ces deux cas, peu de confiance existe vis-à-vis du client au guichet. Celui-ci est considéré comme une personne extérieure, amenant de l'Autre dans un environnement postal connu¹⁰². Mais pour transgresser les règles organisationnelles, la relation doit atteindre un autre niveau de confiance interpersonnelle. Il s'agit d'inclure le client dans la sphère de travail, d'en faire un « associé » dans la production du service. Il faut réintroduire de « l'humain » dans une relation dépersonnalisée.

Grand bureau – observation 30/03/2009 Poste

Une dame d'environ 65 ans s'approche, elle veut envoyer trois recommandés. Le guichetier lui donne un formulaire et en garde deux « tenez, on va le faire ensemble ». Il explique au fur et à mesure à la cliente comment le remplir. Pourtant le Waiting Queue est jaune.

¹⁰² Cf. point 3. La découpe symbolique.

Dans ce cas, l'indicateur de temps d'attente (« Waiting Queue ») est jaune, ce qui signifie que la norme fixée n'est pas respectée. De plus, le guichetier est censé donner les formulaires à remplir au client, qui doit les compléter lui-même, en-dehors de l'espace « guichet ». Toutefois, par souci d'aider le client, le guichetier va transgresser les règles et travailler avec le client à la production du service.

« Former un colis par exemple. Regarde les petites jeunes filles tout à l'heure avec les pralines. Rigoler que j'ai fait avec eux ! Elles ont venu pour faire un post pack pour la France. Et pour envoyer des Leonidas. [...] Elles prenaient le grand, elles. Elle me dit « Mme ça va coûter combien ? » Je regarde avec eux, je leur donne le tarif, j'entoure le tarif et je leur dis « écoutez, ça ne rentrera pas dans la boîte aux lettres ». « Non » qu'elles me disent « en effet ». Tu vois, c'est quand même pas une lettre donc ça le système, quand ça ne rentre pas dans la boîte aux lettres, je savais quand même bien que ça ne rentrerait pas. Donc automatiquement j'ai regardé. La boîte d'un kilo, elle prenait un gros kilo de pralines, ça ne faisait que allez... elles n'en avaient pas pour deux kilos. Un kilo plus l'emballage, ça faisait que un kilo et quelque mais pas... Deux kilos ! Donc je savais bien que c'était pas le tarif jusque cinq kilos, ce n'était pas le tarif jusque 2 kilos donc j'ai su leur dire que c'était 9,60 €. Et puis elle me dit « quelle boîte je prends alors madame ? » Je dis « vous savez quoi ? Vous avez le temps ? Allez chercher la boîte de pralines et je vous reprendrai sans ticket ». Et c'est comme ça que j'ai eu, j'ai formé avec les demoiselles, j'ai fait le PostPack, on a regardé le L puis on a redescendu au M. puis on est redescendu au X. et puis finalement c'était le plus petit. C'était vraiment le format de sa boîte praline. Elle était tout heureuse, la fille. Et quand je suis revenue après avoir été chercher les PostPack, eh bien j'avais sur mon ordinateur des petites pralines pour me remercier. C'est génial, la fille, elle était heureuse et moi aussi. « Je reviendrai madame ! » « Quand vous voulez ! » Tu vois ça, j'aime moi dans mon service. Bien sûr on nous demande plus de faire comme ça. » (Guichetier 3)

De même, l'interaction commerciale encouragée par le management de La Poste nécessite que le client ait confiance dans son interlocuteur. Celle-ci découle de l'image de l'entreprise, à travers celle que le guichetier renvoie à son interlocuteur au guichet. Le guichetier devient alors en quelque sorte un « ambassadeur » de La Poste auprès de chaque client rencontré. C'est pourquoi le management a cherché à codifier avec précision l'interaction, notamment au travers du « BRASMA » dictant l'attitude à adopter au guichet. Si l'**aspect extérieur** (parler correctement, porter des vêtements adéquats, adopter un maintien adapté) a des conséquences certaines sur la confiance que le client peut développer, plus important encore est **l'honnêteté et l'intégrité** que le guichetier met un point d'honneur à respecter aussi bien dans la relation avec ses clients qu'au sein même du collectif de travail. Cette référence à un principe de justice peut s'expliquer par le fait que le guichetier évolue dans la sphère publique (Ferrerias, 2007), et réalise son travail « en vitrine », devant le client. Sur ce point, il existe une correspondance très forte entre le discours managérial et les valeurs individuelles exprimées par les guichetiers rencontrés.

2.1.3. *Le collectif comme lieu d'expression des valeurs personnelles*

Le **collectif de travail** constitue un lieu privilégié dans lequel peut s'exprimer les valeurs personnelles des guichetiers, entrant parfois en résonnance avec les valeurs organisationnelles proposées. L'esprit d'équipe fait partie intégrante des sept valeurs de La Poste (« travailler ensemble à un résultat »), le fait d'apporter de l'aide à ses collègues en cas de besoin constituant une norme de travail en tant que telle. Toutefois, le discours managérial considère l'entraide principalement dans sa dimension de division du travail entre les différents membres du collectif. Les tâches doivent être réparties entre les différents membres du bureau, afin de viser la pleine satisfaction des clients. Mais l'équipe doit rester **flexible** : trop de cohésion sociale n'est pas à favoriser, car des routines peuvent s'installer. C'est pourquoi le management cherche à instaurer une sorte de « collectif flexible », composé d'un ensemble de travailleurs non attribués à un bureau fixe mais évoluant dans un nombre restreint de bureaux de poste (afin d'établir une certaine régularité, nécessaire à la construction d'un esprit d'équipe). Toutefois, chaque individu au sein de ce collectif est invité à s'impliquer, physiquement mais surtout subjectivement, dans son travail, selon une « figure du sujet » proposée par le management pour renforcer le contrôle (Périlleux, 2008). Quant aux guichetiers, ils recherchent une cohésion qui dépasse le simple regroupement temporaire de personnes dans un même lieu. Le collectif sert de référence en cas de problème dans le travail, un guichetier n'hésitant pas à demander conseil à un collègue lorsqu'il se retrouve bloqué dans la procédure à appliquer. De même, les résultats obtenus par l'un ou l'autre guichetier sont souvent considérés comme un succès collectif auprès des clients. La Poste représente encore une forme de « famille » pour la plupart des guichetiers.

« C'est quand ça se présente... De toute façon, il n'y a pas de mérite. Parfois on fait le contrat et parfois pas. Parfois je donne l'info et quelqu'un d'autre ouvre [...] On est une famille, on est tous ensemble. [...] tout le monde travaille ensemble. Que ce soit l'un ou l'autre, c'est pareil pour moi. » (Guichetier 3)

Dans l'équipe, l'ensemble des collaborateurs travaillent ensemble à la réalisation des objectifs (attribués au bureau et non pas individuellement). Le chef de bureau occupe une position surplombante, veillant à ce que chacun apporte sa pierre à l'édifice commun,

« à ce que tout le monde rame en même temps et dans le même sens, qu'il n'y en ait pas trois qui rament comme des malades et deux qui... touchent la rame une fois de temps en temps. » (Guichetière 2)

Plus qu'une simple addition de forces placées les unes à côté des autres, l'équipe du bureau de poste constitue en lui-même une force vive, où chacun occupe une place

irremplaçable. C'est pourquoi chaque guichetier se sent investi d'un rôle à tenir. S'il ne remplit pas son rôle, alors la part de travail qui lui incombe retombera sur les autres travailleurs. Le gestionnaire de bureau doit donc veiller à **l'équité** entre les guichetiers, à une juste répartition des charges entre membres de l'équipe. Outre ce rôle de tiers médiateur, le chef de bureau occupe également une fonction de **support** et de **soutien** de l'équipe, notamment lorsqu'il vient en renfort au guichet lors des grosses affluences dans le bureau. Il est également en première position pour fournir une certaine **reconnaissance du travail** du guichetier, à travers la confiance qu'il accorde à ses travailleurs.

*

Ainsi, valeurs personnelles et valeurs organisationnelles se trouvent parfois en opposition, surtout lorsque l'on évoque la relation de service. Le guichetier, pris dans une relation hiérarchique vis-à-vis du management et dans une relation commerciale avec son client en vis-à-vis, doit concilier des logiques parfois contradictoires, sous-tendues par des valeurs pas nécessairement proches. Il se retrouve ainsi en tension entre volonté d'apporter un « petit plus » au client en face de lui et obligation de respecter les normes de temps et d'atteindre les objectifs de vente, entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles.

Nous avons volontairement laissé de côté la distinction entre valeurs collectives et valeurs individuelles, tout en pointant l'importance de ce collectif comme une valeur à part entière pour les guichetiers. En effet, la plupart des guichetiers ont évoqué les mêmes grandes valeurs guidant leur pratique personnelle, c'est pourquoi nous considérons ici que ces deux niveaux valoriels peuvent être rapprochés dans l'analyse.

2.2. Le changement comme représentation sociale partagée

Dans le discours des participants, La Poste est considérée à la fois comme un **service public** et comme une **banque**. Ces représentations organisationnelles prennent leur sens à la lumière de l'histoire postale. La Poste est en effet progressivement passée d'un service public vendant exclusivement des produits postaux dans les années nonante, à une entreprise privée de droit public proposant à la fois des produits postaux et de bancassurance aujourd'hui. Ce changement de cap organisationnel a amené plus d'aspect commercial dans le travail pour des guichetiers engagés à l'origine comme « *vendeurs de timbres* » (Chef 9). Le **changement** vu comme une obligation constitue réellement une représentation sociale légitimant les multiples mutations du système organisationnel

depuis ces dernières années. Les guichetiers semblent pour la plupart accepter le changement comme l'une des composantes structurelles de leur environnement de travail. Pourtant, beaucoup ont également exprimé une certaine fatigue vis-à-vis des changements multiples. Les guichetiers plus âgés ont régulièrement fait référence au moment de leur pension à plus ou moins court terme, comme une forme de libération d'un travail contraignant et mouvant, devenant de plus en plus difficile à suivre au fil des réformes.

« J'en ai discuté avec Sabrina, je lui dis « oui, toi tu vois ça, pour toi c'est comme ça, c'est comme ça. Tu n'as pas connu toutes les évolutions et quand tu auras connu ce que moi j'ai évolué, tu verras que tu auras le même langage que moi ». Pas un langage négatif, c'est pas, c'est pas cette question-là, parce que les changements il fallait les faire, tu n'avais pas le choix. Si tu ne les faisais pas, tu aurais croulé, La Poste aurait croulé bien avant, mais il arrive un moment où... tu es sur tes gardes, tu satures et c'est vrai que... Maintenant je crois que les guichetiers commencent quelque part à tous saturer. Presque tous, pas tous. » (Guichetier 4)

La difficulté d'accepter les changements est renvoyée aux individus. Les guichetiers sont fatigués des mutations organisationnelles parce qu'ils sont âgés, qu'ils ont déjà dû évoluer plusieurs fois et qu'ils n'ont pas été engagés pour la fonction qu'on leur fait occuper actuellement. Le changement est donc légitime en soi, ce sont les guichetiers dans leur individualité qui ne possèderaient plus les ressorts pour évoluer. Au-delà de cette acceptation du changement, certaines pratiques managériales semblent même ériger le changement comme processus de travail en tant que tel. Ainsi, les équipes de guichetiers pourraient être pensées comme totalement flexibles, tournant sur plusieurs bureaux de poste. L'objectif d'une telle mesure est présenté comme étant de limiter les habitudes, de dé-routiniser le travail afin de le rendre plus « commercial ». Toutefois, ces pratiques ont potentiellement pour corollaire de désolidariser des équipes, d'individualiser les problèmes rencontrés et d'insécuriser les travailleurs qui doivent apprendre à s'adapter en continu. Cette idée de la dépossession du lieu de travail n'est pas nouvelle (de nombreux guichetiers ont été intérimaires pendant une grande partie de leur carrière), mais l'originalité se situe dans la fin attendue. Auparavant, les guichetiers acceptaient de voyager en intérim pendant quelques années, en contrepartie de l'obtention d'un poste fixe dans un bureau de poste proche de leur domicile en fin de carrière. Il s'agissait donc d'une politique implicite récompensant les années d'ancienneté au sein de La Poste. Aujourd'hui, la flexibilisation des travailleurs constitue une fin en soi, ce qui soulève la question des conséquences pour ces travailleurs sur le long terme.

A travers cette découpe idéologico-imaginaire de l'organisation, nous avons pu mettre en évidence différentes valeurs-clés amenant un sens au travail des guichetiers. Si certaines

correspondent aux valeurs organisationnelles, d'autres sont source de conflits potentiels dans leur caractère contradictoire. Les guichetiers pourront adopter des comportements guidés par des valeurs d'aide, d'écoute et de recherche d'une confiance mutuelle avec le client¹⁰³. Lorsque le guichetier cherche à atteindre ce type de valeurs, ses comportements entrent en contradiction potentielle avec une volonté managériale de rentabilité, de satisfaction statistique, et d'efficacité. On peut avancer que la tension ressentie au guichet et exprimée par les participants provient d'un problème d'ajustement entre des revendications aussi légitimes les unes que les autres, découlant de logiques d'action difficilement conciliables au guichet. En effet, alors que les guichetiers évoquent des valeurs qui font sens, qui légitiment leur travail et les décisions prises, le discours du management reste bien souvent dans un registre fonctionnel, où l'efficacité prend le masque de la satisfaction client pour arriver à ses fins : la rentabilité de l'entreprise. Si l'on analyse ces deux positions comme étant sur deux registres différents, l'on comprend mieux la source du malaise des guichetiers qui ont souvent évoqué le sentiment de n'être ni compris ni écoutés par un management qui pourtant exprime également sa volonté de « *impliquer chaque collaborateur dans la réussite de l'entreprise* »¹⁰⁴.

Les actions managériales et plans stratégiques sont également légitimés à partir de la représentation sociale partagée que le changement est nécessaire afin que La Poste « survive » à l'arrivée de la concurrence sur le marché. Mais pourquoi cette utilisation récurrente de la métaphore de l'armée, aussi bien dans le discours managérial que parmi les guichetiers ? Une séparation symbolique forte entre La Poste et l'extérieur, avec un client vécu comme un Autre avec lequel il faut composer sans s'associer, constitue une première piste de réponse. L'armée représente l'image d'une force intérieure, d'une organisation offrant un sens à l'action, d'un collectif soudé contre une menace extérieure.

L'analyse de la troisième découpe organisationnelle, la découpe symbolique, permet également de comprendre en quoi La Poste pourrait se vivre d'une certaine manière comme étant en « guerre économique » (Aubert & de Gaulejac, 1991, p. 304) vis-à-vis de l'extérieur.

¹⁰³ Il est évident que les valeurs personnelles partagées par les guichetiers n'est pas aussi homogène que notre présentation le laisse entendre. Nous avons ici voulu emphaser les convergences récurrentes constatées dans les discours des guichetiers participants, en termes de valeurs individuelles et collectives, tout autant que dans les valeurs mises en pratique dans les situations observées.

¹⁰⁴ Leitmotiv du projet STAR.

3. La découpe symbolique

3.1. Les règles organisationnelles

Les règles organisationnelles fixent l'identité de l'entreprise et ses frontières (Levy, 1997). Accepter le règlement, le respecter et le faire respecter place l'individu à l'intérieur de l'organisation. Les règles sont à la fois une limite et un cadre pour les échanges. En effet, la présence de règles limite la satisfaction du client, car tout n'est pas permis. Ce que le client demande ne peut être satisfait, selon le discours organisationnel, que si les règles formelles sont respectées. Lorsque la demande du client outrepassa la règle, elle ne peut être comblée. De cette façon, les règles offrent un cadre précis dans lequel l'interaction avec le client peut se dérouler, situant et séparant le permis et l'interdit (Levy, 1997).

Ainsi, les règles peuvent constituer une protection vis-à-vis des clients. Le guichetier pourra se retrancher derrière les règlements établis par l'organisation postale et se situer alors en gardien de ces règles vis-à-vis de clients vus comme cherchant à les détourner à leur profit.

« On nous... met dans un carcan de réglementations et certains en sortent, d'autres pas. Certains se mettent à l'abri derrière ça et... Rendre, rendre un minimum de service, ou je vais dire prennent un minimum de... Ne prennent aucun, aucun risque ni... En font un minimum quoi. Parce que justement ils se mettent derrière cet écran de « on ne peut pas faire si, on ne peut pas dire ça, on ne peut pas faire ça, oui mais je dois faire ci, ou je ne peux faire ça » (Guichetier 2)

*

Guichetier 4 : Mon autonomie, elle est limitée à ce qu'on me laisse... Ce qu'on m'a donné l'autorisation de faire. Je ne peux pas de toutes façons transig... Dépasser les règles, ça, c'est... c'est impossible.

HG : donc il y a quand même des règles précises à La Poste aussi ?

Guichetier 4 : on a les barrières qui sont mises de toute façon. [...] Les règles elles sont là, c'est pour nous protéger. Mais quelque part, on n'a pas envie de les enfreindre parce qu'autrement on sait très bien qu'on pourrait avoir des problèmes. Donc... Les barrières... Oui, c'est des barrières mais je te dis c'est pour notre bien. Quelque part. C'est un monde financier, c'est un monde impitoyable.

Il s'agit ici d'utiliser la règle comme référence dans la relation de pouvoir, servant à légitimer la position du pôle dominant (Barus-Michel, 1991). Ces règles constituent un principe de référence au même titre que le client.

Lorsque le guichetier sort des règles établies, il traverse les frontières organisationnelles. En passant du permis vers l'interdit, il sort de l'organisation pour se placer pour un temps dans la sphère extérieure à La Poste (Levy, 1997). C'est pourquoi certains évoquent la

responsabilité personnelle engagée lorsque l'on déroge aux règles en place. Transgresser la règle, c'est donc toujours prendre un risque car c'est sortir de l'organisation qui les « protège » pour se confronter au monde extérieur, vu comme difficile, « impitoyable », source d'agressions diverses. Lorsque le guichetier déroge à la règle en place, il se justifie la plupart du temps par la recherche de la satisfaction du client. Cela signifie que le client, représentant d'un Autre, d'un extérieur à l'organisation postale, ouvre un espace de transgression des règles organisationnelles, par ses demandes et la production du service qui en découle.

Le guichet constitue donc un espace à part, où les règles jouent un rôle de protection potentielle du travailleur tout en cadrant les échanges, mais où la référence au client (et à sa satisfaction) peut venir s'opposer à la référence à la règle dans la légitimation des places occupées dans les relations de pouvoir.

3.2.L'identité organisationnelle de La Poste

Afin d'approcher une définition de l'identité organisationnelle de La Poste, nous avons préféré rechercher les termes en oppositions, les indices de (re)présentation de l'entreprise et la disposition spatiale. Cette analyse nous a permis de mettre en évidence l'existence d'une séparation stricte entre La Poste et l'extérieur, ainsi que plusieurs sous-divisions permettant de mieux définir le métier de guichetier et la relation de service. Il est à noter que ces systèmes de classement, une fois légitimés par le management, peuvent devenir des systèmes de domination.

3.2.1. La séparation entre La Poste et l'extérieur

L'indice le plus frappant de la séparation entre la sphère postale et l'extérieur se situe au niveau des guichets. Ceux-ci constituent une véritable barrière symbolique au sein du bureau de poste. Dans les bureaux « sécurisés », la vitre pare-balle place cette limite de manière franche et nette.

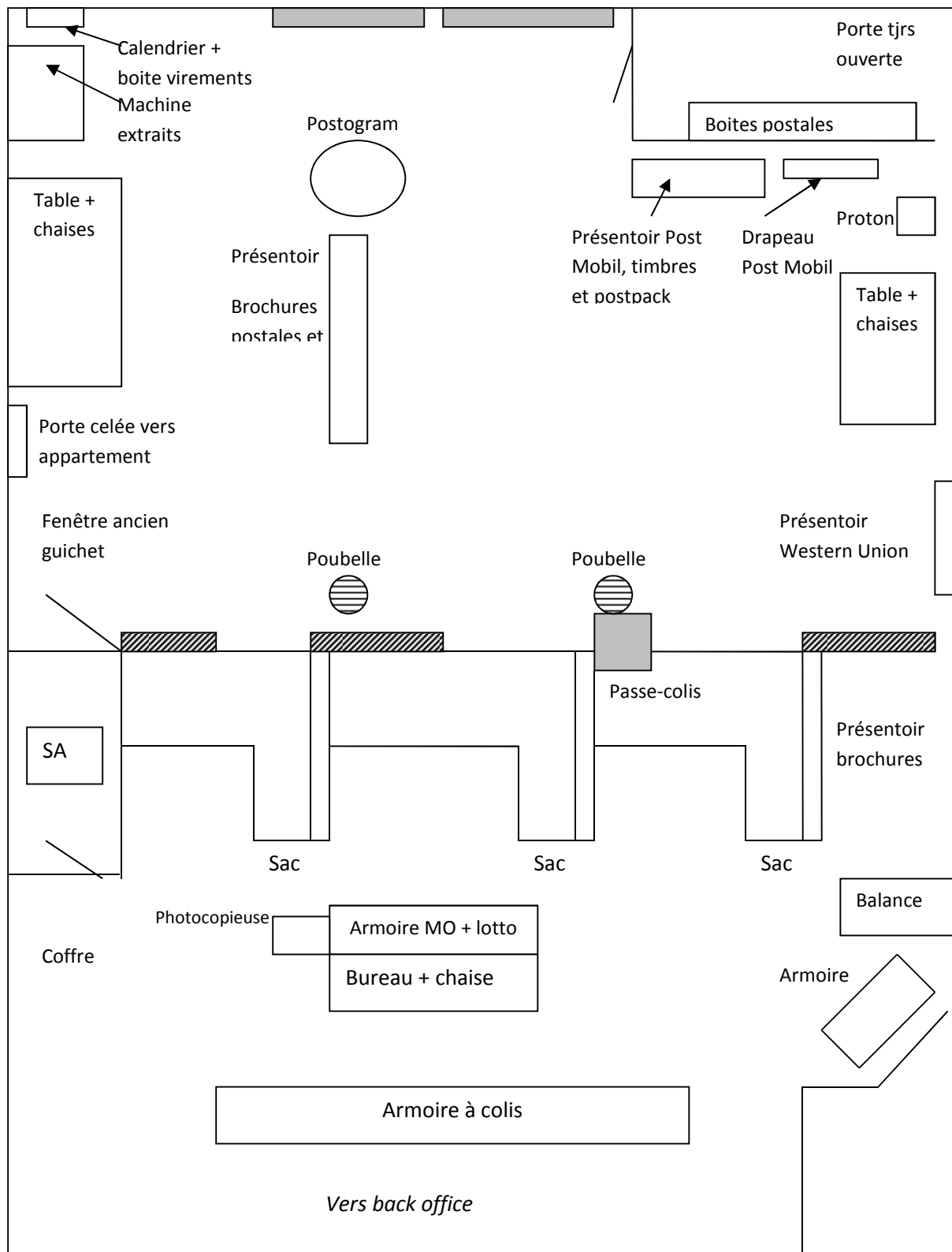


Pas question de passer dans la sphère postale sans avoir montré « patte blanche », la sécurité étant essentielle. Ainsi, pour pouvoir accéder aux bureaux, mon identité a dû être vérifiée et attestée par une lettre officielle de mon institution. Les guichetiers, quant à eux, ne peuvent traverser cette barrière de la vitre. Ils doivent rester à leur guichet, et ne peuvent a priori se rendre dans la salle réservée au public durant les heures de travail.



Chaque colis doit passer par une armoire à double-portes qui ne peut s'ouvrir que d'un côté, vers le guichetier ou vers le client, à la fois.

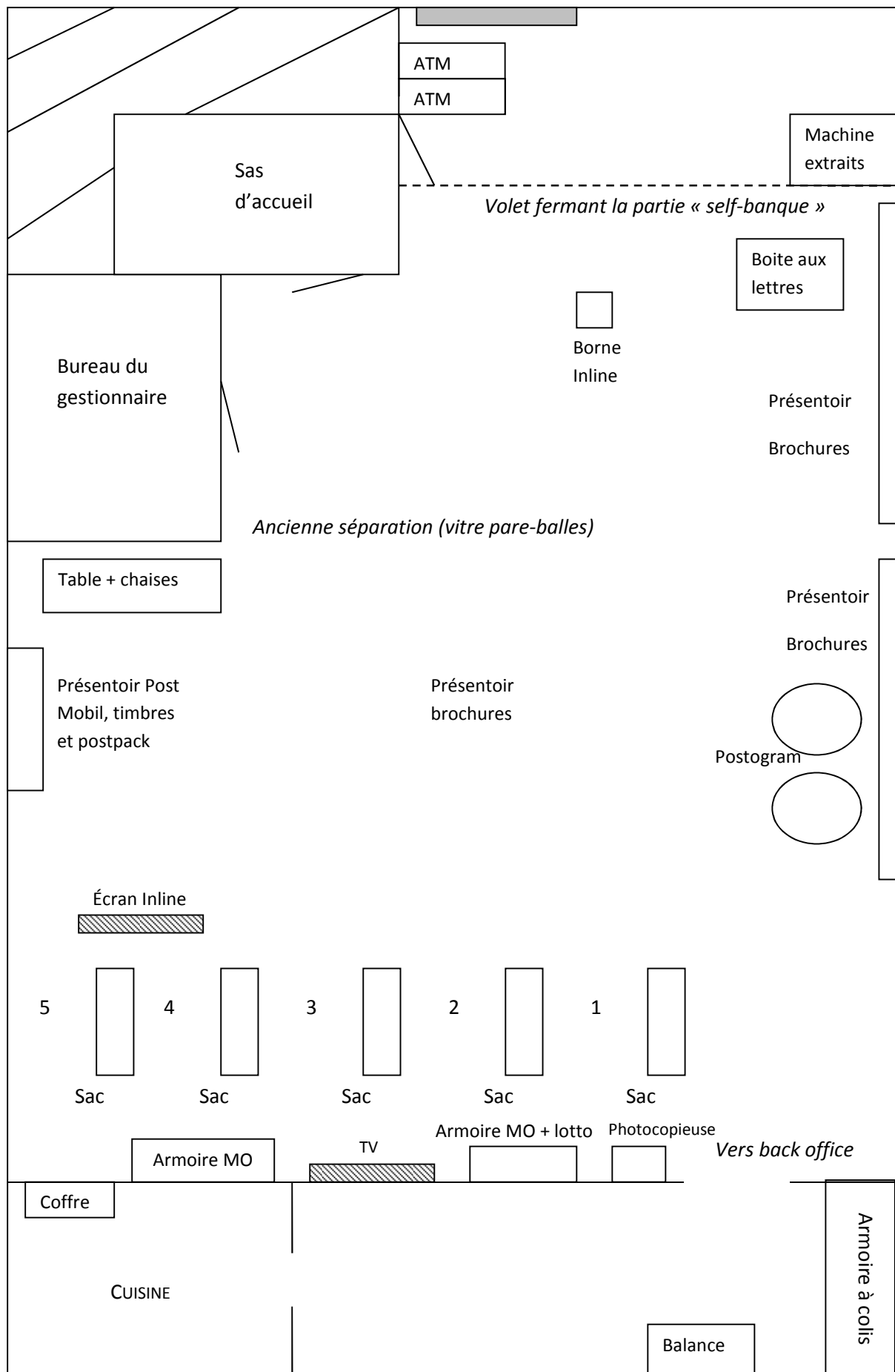
Chaque lettre, après le tiroir du guichet, doit être reconnue comme remplissant toutes les conditions de la sphère postale en étant « estampillée » par le timbre à date. Tout objet extérieur doit être scanné et encodé dans le système informatique dès son arrivée dans le bureau. La séparation poste/extérieur est visible dans chaque geste du guichetier, et est symbolisée dans la disposition spatiale du bureau.



Plan du bureau moyen (avant travaux)

Dans les bureaux sans vitre (nommés « Low Cash Branch »), un dispositif particulier pour la gestion de l'argent a permis un peu plus de souplesse dans les mesures de sécurité. Le management et les guichetiers s'accordent sur le fait que la disparition des vitres a amélioré la relation à la clientèle. Les clients sont plus calmes, moins agressifs, et la communication est bien meilleure. L'on pourrait imaginer que cette stricte séparation poste/extérieur n'a plus de raison d'être. Et d'une certaine façon, elle s'est « assouplie » : les guichetiers se rendent plus souvent dans la salle du public, afin d'accompagner le client dans sa transaction au terminal informatique, la porte du sas d'accueil n'est plus verrouillée, certains clients peuvent passer leurs mains au-dessus du guichet pour saluer le guichetier ou prendre un objet. La relation de service constitue un moment où les frontières organisationnelles deviennent plus flexibles, le client et le guichetier pouvant pour un temps passer d'un espace à l'autre sans trop de difficultés. Toutefois, malgré des travaux qui ont parfois totalement réorganisé le bureau, l'alignement des guichets a été maintenu.





Plan du bureau moyen (après travaux)

Les raisons de ce choix énoncées par le management sont un maintien de l'efficacité, une certaine facilité de mise en place, des contraintes techniques et matérielles, ou un certain conformisme. Dans la disposition spatiale du bureau, garder les guichets sur une ligne permet de placer les guichetiers ensemble, de front face à des clients venant de l'extérieur. Ce choix d'aménagement du bureau permet de symboliser la séparation qui se maintient entre les guichetiers et les clients. Malgré que l'interaction commerciale apporte un certain trouble dans cette séparation, permettant plus d'échanges rapprochés avec les clients qu'il n'était possible avec les usagers, le guichetier reste un membre de La Poste à part du client, extérieur à la sphère postale. C'est pourquoi lorsque le client transgresse cette barrière symbolique du guichet, que ce soit en passant sa main par-dessus, en prenant un stylo du guichetier pour remplir ses documents, en déposant ses affaires trop près du guichetier, le guichetier peut se sentir agressé, envahi par un monde qui n'est pas le sien.

Grand bureau – observation 06/06/2009

Le client du guichetier 2 se penche au-dessus du comptoir. Quand le client est parti, elle me dit « je n'aime pas quand ils se penchent comme ça. Ils envahissent mon espace... »

L'espace dévolu au guichetier et celui réservé au client sont bien délimité, et même si de petites incursions de l'un dans l'autre peuvent être tolérées, la séparation existe bel et bien.

Certains objets de médiation permettent les échanges entre les deux sphères. Le système informatique (« Inline ») dirigeant les clients ayant pris un ticket au premier guichet qui se libère est l'un de ces objets. En régulant les échanges entre guichetier et client, en dirigeant le client à travers la salle du public depuis son entrée dans le bureau (lorsqu'il prend un ticket) jusqu'au guichet proprement dit (via un message sur un écran placé dans la salle), ce système codifie la manière dont les deux sphères pourront se rencontrer. Le client doit attendre d'être appelé par le guichetier, et via le système. Il doit montrer son ticket au guichetier, qui lui doit l'encoder dans le système informatique. Une fois ces étapes franchies, l'interaction peut seulement démarrer. Tout débordement de la part du client fera l'objet d'un rappel à l'ordre de la part du guichetier, qui s'en référera alors à cet objet sensé médier les rapports entre les deux sphères.

Grand bureau – observation 25/02/2009

Souvent les clients ne voient pas que c'est à eux de passer, ils ne font peut-être pas attention à l'écran ou ce n'est pas assez visible. Le guichetier appelle plusieurs fois le numéro via l'écran puis appelle oralement le numéro. Si pas de réponse, il passe au numéro suivant. Mais parfois, le client se rend compte après qu'il a passé son tour et donc il faut le reprendre « sans ticket ».

« 135 ? Il ne faut pas attendre qu'on vous appelle, il faut regarder sur la TV... »

Le système informatique en tant qu'objet de médiation joue également un rôle dans l'établissement d'un collectif, c'est-à-dire d'un ensemble d'individus soudés car se reconnaissant mutuellement comme faisant partie de la même sphère symbolique. Ainsi, un manager nous exposait l'influence que devrait avoir ces objets de médiation sur le collectif de travail :

« Quand le Inline est dans le rouge, on se solidarise » (Manager 11)

Cette citation peut être comprise en suivant les trois découpes organisationnelles présentées. Tout d'abord, cet outil informatique, outre sa capacité à diriger les échanges, est également un instrument de contrôle des objectifs, notamment en matière de temps d'attente. Un « Inline rouge » signifie que de nombreux clients sont en attente. Le management attend donc des guichetiers qu'ils s'entraident afin d'atteindre les objectifs fonctionnels fixés, et d'être efficaces. Cet objectif est mis en lien avec la valeur organisationnelle prônant le travail en équipe, et entre en résonnance avec les valeurs personnelles d'entraide et de collectif chez les guichetiers. D'un point de vue symbolique, l'Inline rouge symbolise la pression des clients, extérieurs à l'organisation et qui peuvent constituer une menace potentielle. Les travailleurs sont appelés par leur management à se rassembler pour former un groupe compact et homogène contre la différence symbolisée par le client.

A côté de l'Inline, l'écran de l'ordinateur du guichetier sert également de médiation dans les échanges avec les clients. En le tournant vers le client, le guichetier se sert de son écran comme d'un support à l'interaction, une référence à laquelle on peut se fier pour justifier les décisions prises. Les formulaires et autres documents postaux, par la présentation de La Poste qu'ils adoptent et le jargon postal qu'ils utilisent, sont également des objets qui médient les échanges.

Les relations entre La Poste et l'extérieur se déroulent également en certains lieux. Outre le guichet que ns avons déjà évoqué, le « sas d'accueil » constitue un second lieu essentiel dans la médiation des échanges entre les deux sphères. Il s'agit d'une pièce particulière, située entre la porte extérieure, donnant sur la salle du public, et les guichets

ou le bureau du gestionnaire. Cet endroit constitue un lieu privilégié pour toute interaction commerciale nécessitant du temps et/ou de la discrétion. Il scinde réellement le bureau en deux, en se plaçant entre ces deux sphères, et symbolise la séparation toujours présente entre le guichetier et le client. D'ailleurs, bien qu'ils puissent y venir, peu de guichetiers « passent en sas d'accueil » avec leurs clients. Ce lieu constitue un moment particulier d'échange avec le client, plus proche qu'au guichet où la séparation est bien définie. Dans le sas d'accueil, les frontières se brouillent, il faut cheminer à côté du client pour un temps. C'est sans doute la raison pour laquelle bon nombre de guichetiers laissent cet endroit au gestionnaire de bureau, considérant qu'il s'agit de deux rôles différents dans la relation au client.

« On veut faire passer le message que, à partir du moment où ils ont suscité de l'intérêt aux clients, leur rôle n'est pas de répondre à toutes les questions, ils n'ont pas à être d'une performance... Étonnante, à la limite, jouer mon rôle. Ils n'ont pas à prendre mon rôle, ils ont à céder ce rôle. » (Chef 7)

Alors qu'au guichet, les guichetiers doivent « *proposer* », le sas d'accueil constitue le lieu où l'on « *vend* » (chef 9). En réalité, le guichet constitue une « porte d'entrée » vers le sas d'accueil, un premier pas dans la relation avec le client, qui se concrétise plutôt dans l'intimité de ce lieu situé aux limites des frontières organisationnelles posées.

Dans les discours également, l'opposition entre la sphère postale et l'extérieur se donne à voir. D'une part, dans la manière de parler au client, le guichetier se positionne dans la différence. Il s'agit notamment de vouvoyer le client, afin de le maintenir à bonne distance¹⁰⁵.

« J'ai une collègue qui tutoie les clients, je la tuerais moi. Elle n'a pas faire ça ! Je lui ai déjà dit, on lui a déjà dit 100 000 fois. Non, c'est... C'est un manque de respect, c'est un manque de professionnalisme, c'est... Je... Je la boufferais. Mais bon, voilà quoi. Je ne peux rien dire, je ne suis pas sa chef mais je serais sa chef, c'est interdiction de tutoyer le client. Tu tutoies le client, je ne sais pas... Tu es à la manque de quelque chose, tu passes l'aspirateur, tu fais les poussières, je ne sais pas. Tu as un gage mais ne pas tutoyer le client, c'est quelque chose qui me révolte. Donc le client n'a pas à connaître mon nom plus. Je le donnerai si j'en ai envie. » (Guichetier 2)

D'autre part, lorsque les guichetiers évoquent les clients dans les entretiens, ils parlent de personnes extérieures à La Poste, potentiellement dangereuses.

« De toute façon tout ce qui est dans la finance, c'est impitoyable, tu n'as pas droit à l'erreur, tu ne peux pas payer des chèques à n'importe qui, tu dois faire attention, respecter les règles. Si tu te trompes et qu'il y ait une réclamation et bien ce sera toi qui seras en cause. Donc oui c'est impitoyable, tu dois faire attention à ce que tu fais, tu

¹⁰⁵ Nous avons déjà évoqué cette question du respect (en lien avec le sens de la justice au guichet) lorsque nous avons abordé le travail au guichet entre vitrine et coulisses.

travaillés avec de l'argent. L'argent, c'est ingrat. [...] ce que je remarque c'est que plus on avance, plus les temps sont durs et plus les clients sont... Manipulateurs. Pas tout mais tu as une partie des clients qui sont manipulateurs et qui, qui essayent quelque part... Je vais dire de soutirer le plus possible. Donc au guichet tu dois être quand même assez méfiant vis-à-vis d'une certaine tranche de la population qui essaierait de... Allez je ne vais pas dire [sourir] oui arnaquer si on veut mais essayer de se tromper dans les comptes. Y'en a combien qui essayent de... Vraiment de te distraire et d'essayer de mettre un billet en moins ou de payer... des trucs dans le genre quoi. C'est ça que je te dis, c'est un milieu ingrat. » (Guichetier 4)

Le client amène donc de la différence dans une relation de travail a priori duale puisque hiérarchique, et sa présence redéfinit le système de classement. Il constitue l'Autre, la différence à rejeter pour construire un collectif de même, d'identique, d'homogène. En tant que référence, il légitime les relations de pouvoir. Mais comme différence, il permet de tracer les frontières d'une identité organisationnelle pour La Poste.

3.2.2. *Autres séparations au sein de La Poste*

À côté de cette séparation forte entre sphère postale et extérieur, plusieurs oppositions peuvent également être pointées, permettant d'entrevoir le vécu du guichetier.

Les activités postales sont scindées en plusieurs départements, notamment les divisions « Mail » (distribution du courrier) et « Retail » (vente de produits bancassurance). Lorsque les travailleurs et le management évoquent cette séparation, pourtant assez récente (elle date du « Refocus » en 2006), ils parlent de « *deux mondes qui se séparent, deux réalités différentes* » (manager 13), « *deux métiers différents* » (guichetier 4) ayant chacun leurs objectifs et caractéristiques propres. Certains guichetiers ont commencé leur carrière en tant que facteur, mais le passage d'une sphère à l'autre nécessite un examen et une promotion validée par la hiérarchie. Alors qu'un même travailleur peut occuper à la fois une fonction à La Poste et au guichet Electrabel (présent dans certains bureaux de poste), il est impossible d'être à la fois facteur et guichetier. La séparation entre ces deux sphères est donc bien tranchée, et se donne à voir également dans la disposition spatiale des bureaux. Un bureau dit « mixte » comporte à la fois les facteurs et les guichetiers, mais une séparation nette subsiste et est souvent symbolisée par une porte coupe-feu lourde et blindée. Cette situation se retrouve surtout dans les grands bureaux, comportant plusieurs guichets. Dans d'autres bureaux, la séparation mail/Retail est encore plus flagrante. Dans le bureau moyen que nous avons observé, les facteurs ont été rassemblés dans un autre bureau de la commune, dont les guichets ont été fermés et transférés dans le bureau où nous nous trouvions. Ainsi, les deux sphères, relatives à deux activités postales distinctes, sont appelées à se développer en parallèle. Cette distinction se retrouve

jusqu'au cœur des plans stratégiques managériaux, notamment dans le projet « STORE » qui modernise le lay-out des bureaux de poste en définissant deux « *mondes de produits postaux* »¹⁰⁶ : le monde des produits postaux (en rouge dans le bureau) et le monde des produits financiers (en bleu dans le bureau).

C'est pourquoi les guichetiers évoquent deux grands types d'interaction dans la pratique en fonction du type de produits vendus, postaux ou financiers. Les produits postaux évoquent « l'ancienne poste », c'est-à-dire une interaction passive et fortement réglementée où le client exprime un besoin qui sera ensuite satisfait par un guichetier-objet, dépourvu d'initiative et de parole. Cette situation est caractérisée par un sentiment de froideur, et n'est pas épanouissante pour le travailleur. À l'inverse, les produits financiers introduisent tout un nouveau rôle pour le guichetier. Celui-ci devient actif et impliqué dans la relation, il doit susciter le besoin du client dans une interaction commerciale où le guichetier retrouve une parole, même si celle-ci est celle du management. Cette position relativement nouvelle vis-à-vis du client reste ambiguë pour le guichetier. Alors que certains qualifie la proactivité demandée de gratifiante et épanouissante, d'autres vivent l'injonction à être commercial comme une pression supplémentaire dans un monde postal en pleine mutation.

Au niveau de l'infrastructure, il existe une séparation nette entre le terrain et le management. Les travailleurs directement en contact avec la clientèle sont les guichetiers, le gestionnaire de bureau et les possibles collaborateurs commerciaux, rattachés ou non à un bureau spécifique. Le management supérieur est quant à lui situé dans des bâtiments distincts, voire physiquement éloignés des bureaux de poste proprement dit. La séparation entre conception et exécution, même si les politiques managériales de La Poste visent à la réduire depuis plusieurs années déjà, reste symbolisée dans cette division spatiale. Cela peut être une explication de la distance évoquée par les équipes de terrain à propos de leur management supérieur. L'impression que les managers n'ont pas une vision concrète de ce qui se passe dans la pratique, l'opposition formulée entre le réel du terrain et l'idéal managérial, le sentiment que « *À La Poste, on se lance toujours puis on voit où cela pose problème. On ne regarde pas nécessairement avant, on voit après ce qu'on aurait dû faire* » (chef 7) constituent autant d'indices d'une séparation profonde entre terrain et management.

¹⁰⁶ STORE, *Règles de merchandising*, présentation PowerPoint disponible sur l'intranet de La Poste, 5 octobre 2007.

Enfin, au niveau du guichetier, des différences se marquent dans le statut occupé. Le titulaire d'un service postal, stabilisé dans sa fonction puisqu'attribué à un guichet spécifique, est souvent opposé à l'intérimaire, toujours susceptible de changer de bureau. L'intérimaire amène un peu d'Autre dans le bureau, tout en restant au sein de La Poste et donc en ne perturbant pas de trop le rythme établi.

« J'aime bien qu'il y ait des intérimaires qui passent parce que justement, tu entends des échos d'autres bureaux et tu peux aussi voir, ils travaillent peut-être de manière différente et ils peuvent peut-être t'apporter des choses, comme toi tu peux leur apporter certaines choses. Tu as plus d'échanges quand tu as des intérimaires. Que toujours la même équipe, eh bien c'est la même équipe, elle se noie dans une routine qui n'est pas spécialement des plus favorables, eh bien elle va continuer comme ça quoi. Il n'y a jamais personne qui va la corriger, on va toujours dans... Je dire dans le mauvais entre guillemets. Tandis que avec des intérimaires qui passent, ça te permet quand même d'avoir un dialogue, de voir aussi comment des autres bureaux s'organisent, qu'est-ce qu'ils peuvent faire pour améliorer. Il y a plus d'échanges et de dialogue, je trouve que c'est mieux. » (Guichetier 4)

Une deuxième opposition se marque dans le type de contrat : statutaire ou contractuel. Cette différence est à mettre en lien avec l'opposition titulaire/intérimaire¹⁰⁷, car seuls des statutaires peuvent devenir titulaires d'un service postal. De cette façon, puisque tous les nouveaux engagés depuis une quinzaine d'années sont tous contractuels, le management postal voudrait arriver à flexibiliser l'ensemble du personnel du guichet. A l'intérimaire sont donc associées les idées de jeunesse et de changement. Il se peut qu'il constitue pour les « anciens » l'image du changement à La Poste.

Ces multiples différences constituent des systèmes de classement, pouvant être érigés en système de domination produisant certaines relations de pouvoir. Ainsi, si le management occupe de facto une position dominante dans la relation hiérarchique avec les travailleurs de terrain, la répartition spatiale du personnel permet de fixer cette différence comme allant de soi. De même, la séparation mail/Retail, par ses nombreuses manifestations aussi bien physiques que dans les discours, permet de renforcer l'identité de La Poste en tant que banque à part entière, bien séparée des activités de distribution du courrier (même si de l'extérieur, pour le client, la situation semble moins évidente). Enfin, la différence marquée entre ce qui constitue La Poste et ce qui se situe à l'extérieur permet de former un groupe homogène, et donc de réduire potentiellement les risques de conflit au sein d'un groupe qui se ressemble, et de tourner les tensions et l'agressivité vers

¹⁰⁷ Le titulaire se voit attribué un service dans un bureau de poste de manière permanente, alors que l'intérimaire ne possède pas de service et tourne sur plusieurs bureaux, en fonction des besoins en personnel.

l'extérieur, aussi bien vers les clients qu'il faut convaincre d'acheter, que vers la concurrence à éliminer bien avant son arrivée effective sur le marché postal.

3.3. Articulation des découpes organisationnelles

Comme nous l'avons déjà souligné, les trois découpes organisationnelles sont en interrelation. La matérialité de l'organisation traverse les registres fonctionnel, idéologico-imaginaire et symbolique, certains éléments pouvant se retrouver dans un ou plusieurs registres en fonction de leur nature.

Bureau moyen – observation 07/05/2009

Le guichetier A. propose à un client d'ouvrir un compte à la Banque de La Poste. Comme elle accepte et qu'elle est libre de suite, le guichetier le fait passer en sas d'accueil pour que le gestionnaire de bureau réalise l'ouverture de compte. Quelques minutes plus tard, vers 10h, une cliente se présente parce qu'elle a rendez-vous avec le gestionnaire de bureau. Mais comme celle-ci est occupée avec ce client « impromptu », cette cliente, malgré le rendez-vous fixé, doit attendre.

À 10h20, la cliente qui avait rendez-vous vient demander au guichet ce qui se passe, très énervée. Le guichetier J. lui propose de fixer un autre rendez-vous, mais la cliente refuse. Le guichetier A. s'informe alors de la raison du rendez-vous. S'agissant de l'ouverture d'un compte épargne, le guichetier A. propose de le faire lui-même au guichet.

La cliente lui dit : « si j'avais su, depuis le temps que je suis là... »

Guichetier J. : « normalement, c'est pas à nous de le faire » [Sourire]

À 10h25, le gestionnaire du bureau sort du sas d'accueil et demande où est sa cliente de 10h. Le guichetier J. prend le chef à part, dans le sas d'accueil, afin que la cliente toujours au guichet n'entende pas. Il lui explique que, comme la cliente s'est énervée, le guichetier A. l'a prise au guichet.

Le gestionnaire de bureau se rend alors au guichet et se place derrière le guichetier A., toujours en train de servir la cliente. Elle lui dit : « désolée, mais c'est un service public. Quand quelqu'un se présente, on ne peut pas dire non. »

Dans cet exemple, des contradictions peuvent apparaître entre les différents registres de l'organisation. Au niveau fonctionnel, les objectifs en termes de temps d'assistance (le temps de traitement des interactions au guichet), soit 3 minutes, ne sont pas remplis. En effet, ouvrir un compte épargne prend du temps, temps dont ne dispose pas le guichetier. Par contre, la satisfaction client est atteinte, car les demandes à la fois du client « impromptu » et de la cliente qui avait rendez-vous ont été remplies. Au sein même du registre fonctionnel, des contradictions peuvent apparaître entre les différents objectifs à atteindre par le guichetier. Au niveau idéologico-imaginaire, la valeur mise en avant par le guichetier est la satisfaction du client, quitte à prendre certaines initiatives qui ne correspondent pas à ce qui est attendu de lui par la hiérarchie. Ainsi, la relation de service, par la proximité avec le client incarné qu'elle amène, oblige à « créer » dans l'interaction une manière de fonctionner qui ne correspond pas nécessairement au prescrit

du travail. Il ne nous a pas été permis de voir si l'initiative prise par ce guichetier a été sanctionnée d'une quelconque façon. Mais on peut néanmoins affirmer que ce type d'attitude n'est pas reconnu positivement dans le discours managérial, car il ne correspond pas aux modèles de comportements prescrits. Enfin, cette proximité nécessaire avec le client est codifiée et déplacée à La Poste dans certains lieux symboliquement « consacrés » et séparés du guichet, tels que le sas d'accueil. Dans notre exemple, cet échange n'a pu prendre place dans un lieu séparé du guichet, qui joue le rôle de « sas » entre le monde postal et le monde des clients. Ainsi, le cadre organisationnel qui régit la relation de service au guichet entraîne des contradictions pour le travail de première ligne, pris entre la volonté de bien faire son travail (d'être rentable selon les objectifs poursuivis) et le désir de satisfaire le client présent au guichet. Ces contradictions découlent d'oppositions non résolues au sommet de la ligne hiérarchique, et qui « descendent » en cascade par délégation jusqu'aux travailleurs de première ligne, qui sont alors bien obligés de les résoudre tout en ne disposant pas des moyens pour le faire (Dujarier, 2006). Quelle peut être la prise en charge de ces contradictions ?

Au niveau fonctionnel, on constate une forte séparation entre une norme d'efficacité prônée et les conditions matérielles du travail réel, telles que les comportements des clients incarnés, ou les souhaits exprimés au guichet. A ce stade, aucune résolution collective du conflit n'est proposée, et celui-ci est déplacé sur le plan idéologico-imaginaire. La valeur personnelle d'aide au client entre en contradiction avec la valeur organisationnelle d'orientation client. Sur le papier, ces valeurs utilisent une terminologie semblable et devraient donc être assez proches. Or, « aider » le client ne correspond pas à « l'orientation client » mise en avant par le discours managérial. En effet, pour les guichetiers, « aider » signifie se mettre à disposition, à l'écoute, orienter son action pour satisfaire la demande exprimée au guichet. Mais l'orientation client ne consiste pas à contraindre son action pour qu'elle satisfasse en tous points ce que le client au guichet souhaite. Au contraire, une partie du discours organisationnel a pour vocation une certaine « éducation du client » (Hanique, 2004), notamment à travers les campagnes de publicité. Il ne s'agit pas de satisfaire les besoins exprimés au guichet, quels qu'ils soient, mais de chercher de reformuler la demande pour qu'elle corresponde au service standardisé proposé à La Poste. Il existe ainsi un certain conflit de valeurs qui s'incarne dans le dilemme auquel est confronté chaque guichetier : faut-il « aider » le client ou lui proposer un service standardisé selon les besoins d'un « client-type » ? Ce conflit de

valeurs n'est pas résolu mais déplacé à un niveau intrapsychique individuel par la mise en scène symbolique des rôles de chacun dans la relation de service. Nous avons vu que le bureau de poste est un lieu symboliquement séparé¹⁰⁸ entre différents espaces marquant la coexistence de deux mondes : d'un côté du guichet, le monde postal vit selon la Règle (qu'elle soit bureaucratique, découlant d'une logique marchande ou issue du service public), et de l'autre côté défilent les clients qu'il faut en même temps attirer, servir en toute équité et dont il faut se méfier. Le guichet constitue la frontière entre ces deux mondes, et ne peut permettre trop de perméabilité. C'est pourquoi les relations nécessitant une plus grande proximité avec le client sont déplacées dans des lieux symboliques clos, séparés du flux de travail et des autres clients. Ces endroits, tel le sas d'accueil, ont été approuvés par le management postal comme pouvant accueillir des échanges interpersonnels. Ainsi, la séparation spatiale du bureau de poste induit un système de classement symbolique particulier, une différence symbolique entre « l'intérieur » et « l'extérieur » de La Poste, entre « nous » (les membres de l'organisation postale) et « eux » (les clients, dont il faut toujours se méfier). Le guichet, en tant que frontière symbolique entre les deux mondes, est un lieu de passage sous surveillance. La personnalisation et la standardisation de la relation de service marquent deux « places » symboliques du guichetier, provoquant des tensions psychiques fortes pour le guichetier qui doit à la fois servir son client, donc faire preuve d'empathie et s'en rapprocher, tout en gardant une distance forte, matérialisée par la règle organisationnelle qui sépare les deux mondes.

Ainsi, l'arbitrage des différentes logiques d'action, couplé à la délégation par la hiérarchie de contradictions dans la conception même du service au client, revient au guichetier dans la production d'un service immédiat, produit directement devant le client au guichet. Cette résolution des conflits organisationnels est déplacée au niveau intrapsychique, pour chaque guichetier, de manière singulière et individuelle. Mais le guichetier ne dispose pas des moyens pour résoudre ce conflit. Au mieux, il dispose de suffisamment d'autonomie pour permettre un relatif « bricolage » de la règle formelle, un détournement du prescrit (Dejours, 1993) permettant de contourner la contradiction de son travail de service. Mais lorsque le « carcan de règles postales » se sur-imprime à des exigences managériales de créativité commerciale sous contrôle fort, le guichetier se

¹⁰⁸ Cette séparation est symbolique dans le sens où elle structure l'espace social dans lequel se déroule la relation de service.

retrouve pris dans des injonctions paradoxales dont il ne peut sortir indemne. Plusieurs stratégies de défense (Dejours, 1993) sont alors possibles : un retrait derrière les règles formelles, considérées comme une « protection », produisant une certaine « maltraitance ordinaire de l'utilisateur » (Hanique, 2004) ; un désengagement dans le travail plus ou moins prononcé ; un rapprochement vis-à-vis du client permettant un dépassement du prescrit, mais qui engage la responsabilité personnelle du guichetier en cas de rupture de la confiance de la part du client ; un refuge dans le collectif, La Poste étant alors considérée comme une « famille ».

L'articulation des différents registres organisationnels se fonde sur la Figure symbolique du Client, telle que nous l'avons présentée dans le chapitre 3 – Pouvoir et service en relations. Celle-ci permet de légitimer les normes fonctionnelles établies par le management afin de cadrer l'interaction au guichet, et donne un sens à la relation qui se déploie entre le guichetier et son client. De plus, cette Figure structure l'espace social du guichet, marquant une scission nette en l'intérieur et l'extérieur de l'organisation postale, entre ce qui fait partie de l'organisation et ce qui en est a priori exclu. En ce sens, la Figure symbolique du Client articule les trois découpages organisationnelles, en fournissant un support permettant de déterminer des éléments à la fois fonctionnels, idéologico-imaginaires et symboliques pour l'organisation. Même lorsque cette articulation dysfonctionne, par exemple lorsque le guichetier se retrouve face à des contradictions qu'il ne peut prendre en charge et qui sont déplacées à un niveau intrapsychique, la référence au client reste le cœur même de cette relation de service. C'est à travers le client en tant que Figure symbolique que la contradiction fonctionnelle devient une contradiction idéologico-imaginaire, et que cette contradiction organisationnelle est déplacée à un niveau intrapsychique.

Le chapitre suivant a pour visée de détailler cette Figure symbolique du Client, à travers les relations de pouvoir qui se déploient dans la relation de service de première ligne à La Poste. Il est à noter que cette Figure symbolique du Client est déterminée dans la relation liant management et client, pour ensuite devenir le principe légitimant les relations de pouvoir entre guichetiers et management, et entre guichetiers et clients.

Chapitre 8 – Le triptyque du pouvoir incluant le guichetier

1. Entre le guichetier et le management : autonomie sous contrôle

Nous avons déjà souligné les mutations en cours à La Poste. Or, ce passage d'une entreprise bureaucratique à une organisation stratégique influence fortement le type de relation de pouvoir hiérarchique, se déployant entre le guichetier et son manager direct.

Puisque cette recherche porte sur la relation de service de première ligne, nous nous centrerons ici sur le chef de bureau en tant que management intermédiaire, en lien hiérarchique direct avec ce travailleur de première ligne qu'est le guichetier de La Poste. Par sa place dans la ligne hiérarchique, le gestionnaire de bureau est également lié au management supérieur. Il occupe donc une place intermédiaire, entre le terrain et le siège ou, pour le formuler en termes plus tayloriens, entre l'exécution et la conception des règles organisationnelles.

1.1. Du chef au gestionnaire de bureau

La dénomination officielle du supérieur hiérarchique du guichetier a évolué de « chef de bureau » à « gestionnaire de bureau » (ou GB). Ce changement marque une volonté du management supérieur de faire du « chef » d'équipe un « gestionnaire » des activités commerciales, administratives et de contrôle tout autant que des relations interpersonnelles dans l'équipe. D'une relation de soutien et de guidance d'une équipe on passerait alors à une relation d'administration, de management d'un bureau composé de vendeurs.

Mais dans les faits, cette distinction n'est pas si simple. En effet, la relation de proximité entre le gestionnaire de bureau et son équipe reste très forte. D'une certaine manière, elle est même incluse dans le rôle du GB qui « *doit trouver un équilibre entre aider les guichetiers et faire la relance commerciale, la priorité étant à donner en fonction des moments* » (Manager 11). Aussi bien les guichetiers que le management saisissent l'importance de maintenir une relation privilégiée entre l'équipe et son supérieur hiérarchique, qu'on le nomme chef ou gestionnaire de bureau, car c'est la qualité de cette relation qui permettra au GB s'assurer son rôle de soutien. En effet, le GB est là pour guider l'équipe en fixant les objectifs à atteindre et en offrant les moyens pour y parvenir, pour aider à la réflexion en cas de problèmes et accompagner les guichetiers dans la recherche de solutions appropriées, pour motiver l'équipe à se rassembler autour des

objectifs communs. Le gestionnaire de bureau reste la première ressource dont dispose le guichetier en cas de problème dans son travail quotidien. Il n'est pas que sanction, il est aussi soutien et apprentissage. Ainsi, il occupe une place symbolique différente des autres membres de la ligne hiérarchique. Alors que les managers se situent du côté de la gestion détachée du quotidien de travail, le gestionnaire de bureau continue à occuper une place sur le terrain, à côté des guichetiers qu'il « gère » mais aussi qu'il « soutient ». La requalification du chef de bureau en « gestionnaire » n'a donc pas modifié la place symbolique d'intermédiaire qu'il occupe entre les guichetiers, acteurs pris sur le terrain, dans les interactions quotidiennes avec des clients, et les managers dans une conception plus globale de l'action à entreprendre et sans lien direct avec le quidam du guichet.

1.2. La « juste » distance entre père et mère

Quelle est donc la « juste » place du gestionnaire de bureau par rapport à son équipe de guichetiers ? Bien entendu, la manière dont chaque chef habite la fonction diffère selon sa personnalité, son expérience, son vécu, etc. Mais il semble avant tout que le positionnement du chef au sein de l'équipe découle d'un délicat équilibre entre proximité et distance. Isabelle Fortier (2010a), dans son étude sur l'ethos du service public, évoque deux conditions essentielles à cette « juste distance », à savoir la confiance et le respect mutuels entre le gestionnaire et ses subordonnés. C'est à travers l'établissement de tels liens de travail qu'une relation hiérarchique fructueuse pourra se construire.

Nous avons eu l'opportunité d'être témoin de l'arrivée d'un nouveau chef au sein de l'équipe d'un bureau de poste. Ce changement de chef, amenant une modification profonde du type de management, nous a permis de dégager la place du chef au sein d'un bureau de poste, ni trop près, ni trop loin. L'ancienne chef de bureau (ci-dessous nommée « G. ») était reconnue comme étant une « maman », « prenant soin » de ses guichetiers, les aidant dans leurs tâches quotidiennes au maximum de ses possibilités.

« Du côté postal, notre référence c'était notre chef. Toujours disponible, à notre écoute... On a rarement l'occasion de dire ça d'un chef, mais c'est vraiment quelqu'un de très très bien et on va beaucoup la regretter. [...] J'ai un chef qui nous fait confiance, qui nous laisse travailler. [...] Un chef et qui fait confiance, en plus qui aide... que demander de plus ? C'est merveilleux quoi. » (Guichetier 2)

*

« G. c'était une maman pour moi. G. m'a guidée dans les premières, dans mes premiers pas à X. [...] Françoise qui était maman, qui... Travaillait beaucoup pour nous, qui nous aidait beaucoup aussi. » (Guichetier 3)

Toutefois, il a également été pointé que ce chef ne pouvait (ou ne voulait) pas prendre parti, ni au sein de l'équipe, ni auprès des clients. Les travailleurs qui ne remplissaient pas leurs tâches n'étaient pas rappelés à l'ordre, laissant le sentiment à ceux qui faisaient leur boulot que « ce sont toujours les mêmes qui travaillent ». De même, avec un client difficile, aucun parti (ni pour le client, ni pour le guichetier) ne serait pris, donnant une impression de flou quant au respect que les clients devaient montrer aux travailleurs.

« C'est il y a quelques mois d'ici, une telle haine que je suis partie en pleurant de mon guichet. [...] Et après quelques temps je suis revenue, il ne bougeait pas, il était toujours à mon guichet et je voyais, avec des grands gestes, il parlait aux autres et tout. Très, très mal, G., malheureusement n'avait toujours pas bougé. Je dis « G., va t'occuper de lui parce que... là moi je suis désolée mais ça, je ne sais pas gérer, c'est trop ». Et... J'espérais qu'elle le prenne par la peau du dos et le taper à luche. Et bien ce n'est pas ce qu'elle a fait, elle a essayé malgré tout de lui rendre service. Et là, ça m'a... Je suis... Quand je vois qu'elle s'en occupait et au lieu de lui dire « monsieur, sortez » ou... Quand j'ai vu qu'elle s'en occupait malgré tout, je suis retournée de l'autre côté et là rouf ! J'ai recommencé à pleurer parce que là quelque part, c'était mettre, me mettre un peu moi en cause. Je me dis peut-être que mon chef imagine que c'est de ma faute ou que... Alors là j'ai recommencé à pleurer de plus belle. Et puis je me suis calmée au bout de 10 minutes, je suis revenue. Et là je, je m'en suis prise à G., j'ai dit « chef, qu'est-ce que vous avez fait ? Ne me dites quand même pas que vous l'avez servi ? Vous avez vu dans quel état il m'a mis ? C'est... c'est... c'est pas dans mes habitudes de craquer comme ça, il a vraiment été répugnant, ce type ». « Non, qu'elle dit, de toute façon je n'aurais pas su, je n'aurais pas su... » Ça aussi, ça m'a été loin, « je n'aurais pas su », si elle avait su, autrement dit, elle l'aurait fait, « je n'aurais pas su l'aider mais je lui ai donné le numéro de téléphone, qu'il téléphone, qu'il contacte la CWAP » et ci, et là. Je dis « chef c'était le mettre dehors qu'il fallait faire ». « Oh mais non, ça allait encore créer plus de tension ». Enfin soit, c'était le seul moment un petit peu de désaccord que j'ai eu avec ma chef » (Guichetier 2)

Le nouveau chef (ci-dessous nommée « H. ») ne faisait pas l'unanimité lors de son arrivée dans le bureau. En effet, ce changement n'était pas perçu comme bénéfique pour l'équipe, d'autant plus qu'il était imposé par la hiérarchie sur base d'un niveau de diplôme requis pour la fonction, diplôme que le chef précédent ne possédait pas. Ce changement était donc perçu comme relativement injuste pour l'ancien chef, et il était difficile dans un premier temps d'accepter l'arrivée d'une personne qui semblait « pousser » dehors la précédente. L'allégeance au premier chef était encore fort présente dans l'équipe, surtout pendant les premières semaines suivant le changement de leadership.

« G. me manque toujours. Bon maintenant, voilà l'organisation du souper pour qu'on se retrouve [...] H. ne le sait pas bien entendu, je ne veux pas faire passer ma chef pour rien. » (Guichetier 3)

Mais très vite, les qualités du nouveau gestionnaire de bureau ont été pointées dans les entretiens avec les guichetiers. Avant tout, ce chef n'avait pas peur de poser les limites,

de diviser et coordonner le travail au sein de l'équipe, et de mettre en lumière les disfonctionnements, qu'ils soient individuels ou collectifs.

« Le point positif de H., c'est qu'elle fait travailler tout le monde. Et elle... Quelque part... Elle ne s'adresse pas tout à fait à toi de la même façon si tu donnes satisfaction ou si tu ne donnes pas satisfaction. De temps en temps, quand il faut donner un petit coup de pique là où... là où ça fait mal, elle le fait. Tandis que G., que tu travailles bien, que tu travailles mal, courageux, fainéant, elle adorait tout le monde et elle rendait service à tous, c'était sœur Teresa, G. C'est, c'est pour ça que je dis, oui notre G, super mais un peu plus de mordant avec les gens qu'il fallait peut-être un petit peu plus pousser. Ici notre chef, tu ne prends pas d'initiative, c'est pas grave, on va t'imposer. Elle a dit « toi tu fais ça, toi tu fais ça, toi tu fais ça ». Puisqu'il n'y a pas d'initiative et bien... Voilà. Je trouve que c'est bien de la part d'un chef de veiller à ce que tout le monde, au moins à ce que tout le monde rame en même temps et dans le même sens, qu'il n'y en ait pas trois qui rament comme des malades et deux qui... touchent la rame une fois de temps en temps. Ça c'est bien, voilà. Un mixte des deux » (Guichetier 2)

*

« Mais j'estime que entre G. qui était maman, qui... Travaillait beaucoup pour nous, qui nous aidait beaucoup aussi. H. est plus jeune... H. est plus sec mais j'aime mieux le travail de H. Étonnant hein ! Pourquoi ? Parce que H., et bien... tu es venue à la réunion du waiting queue, eh bien H. elle... Elle sait voir ce qu'on fait et à qui on doit le reprocher. » (Guichetier 3)

Les guichetiers semblaient apprécier ce changement, à leur étonnement comme au mien. Si l'on reprend la métaphore de la famille telle qu'elle a été proposée par les guichetiers pour analyser les relations au sein de l'équipe du bureau de poste, ce nouveau chef occupait la place du « papa », ou en termes psychanalytiques celle du Père, posant les limites, marquant les différences et appuyant la loi symbolique.

Toutefois, dans cette relation entre guichetiers et manager, le chef de bureau doit pouvoir occuper les deux places simultanément. Les travailleurs de première ligne souhaitent comme chef une personne proche, issue du terrain, qui connaît le travail et ses contraintes, tout en reconnaissant la nécessité que le chef pose les limites et fasse respecter la « Loi » symbolique, comprenant à la fois les règles et procédures en vigueur et les séparations symboliques présentes à La Poste. C'est dans cette juste distance que le gestionnaire de bureau trouve une place légitime et légitimée par son équipe de guichetiers.

1.3. La créativité sous contrôle

Une autre caractéristique importante de la relation de pouvoir qui se noue entre le guichetier et son manager direct découle des changements organisationnels profonds à La Poste. Lorsque le guichetier était un fonctionnaire d'un service public, nous avons vu que l'ordre militaire imposait sa loi dans des relations purement bureaucratiques. L'ordre

hiérarchique était strictement respecté, les ordres descendant en cascade du haut vers le bas sans possibilité pour le travailleur de première ligne de s'exprimer.

« Moi quand je suis entrée, je parlais beaucoup avec les gens [...] Je parlais avec tout le monde moi donc je parlais même de ce que l'on faisait à La Poste et tout ça. Et on m'a interrompu, on m'a dit « bon à La Poste, on ne propose pas, le client quand il vient, il sait ce qu'il veut. Donc tu dis bonjour, merci parce que tu prends les documents, s'il vous plaît parce que tu rends les documents avec l'argent et au revoir ». C'était juste notre rôle. On ne pouvait pas faire... De la proactivité. Et puis, quand on est passé banque de La Poste, il a fallu de devenir proactif. Donc je suis entrée en 1974 et on est passé banque de La Poste allez en... En 94 je crois. Donc 20 ans en me disant je dois me taire, je ne dois pas trop parler et puis du jour au lendemain, il faut proposer. [...] Trop apprise à se taire. Juste dire bonjour et au revoir, c'était tout. Tu vois comme quoi que La Poste a vraiment fait un grand pas, point de vue contact clientèle parce que... C'était très protocolaire, très... Règlement et tout ça, et que maintenant le contact client a complètement changé, ce n'est plus du tout la même poste. » (Chef 7)

Les mutations organisationnelles ont amené une structure plus souple, où le travail au guichet n'est plus qu'une transmission de documents mais une production commerciale qui nécessite adaptation, flexibilité et créativité.

« On pouvait s'épanouir en passant pour monter de grade, oui toujours au sein de La Poste, changer de service mais au niveau de la clientèle, eh bien il n'y avait pas d'approche, ça restait fermé. Maintenant avec la nouvelle poste, et puis tout ce qu'on fait, moi je trouve qu'on est beaucoup plus impliqué, puisqu'on a un rôle à jouer, qu'avant on n'avait pas de rôle. C'était le client qui décidait de venir faire les bons de caisse. On ne faisait jamais de publicité sur les taux d'intérêt, les taux d'intérêt étaient là. Il y avait un... Une affiche comme il y a toujours, un panneau de communication ça s'appelle, et on allait afficher nos taux. Mais on n'attirait pas l'attention du client « vous avez vu nos taux ? » ou n'importe quoi, c'était le client qui devait venir regarder « ah bien ça oui... Les taux m'intéressent, donc je viens faire des bons de caisse chez vous ». Que maintenant, bon bien on va au-devant du client, on va plus loin que la demande du client. Tu vas vraiment le chercher, lui dire « vous avez vu ? » Et on fait la publicité de nos, de nos produits. Tu comprends ? Donc c'est la grande différence et moi je trouve que ce contact client, et bien te permet de t'épanouir. Te permet de... De montrer ce que tu vaux à la limite et... Donne une intimité avec ton client, qu'on n'avait pas avant. C'était très froid pour moi, on se connaissait bien, on se souriait mais si on voulait qu'il y ait une petite conversation, il fallait attendre d'être sortis quoi, on ne pouvait pas. » (Chef 7)

Toutefois, le guichetier, en tant que travailleur de première ligne, est le représentant de son organisation. Par sa position stratégique dans la relation avec le client, le guichetier constitue la « vitrine » de La Poste. Le management souhaite donc garder un contrôle sur cette « vitrine », et sur les comportements adoptés au guichet. Comment concilier contrôle fort et nécessité d'adaptation et de flexibilité ? Une réponse managériale commune consiste à coupler intériorisation des règles et « autonomie sous contrôle », ce modèle a été étudié par Pagès et ses collaborateurs (1979) dans les entreprises hypermodernes, et s'est répandu depuis les années '70 dans bon nombre d'entreprises de service. Il s'agit de faire du travailleur le gardien des règles qui s'appliquent à lui,

lorsqu'il les a fait siennes. A La Poste, la politique managériale en place a couplé des dispositions de communication ascendante avec un contrôle fort via un « management par objectifs ». Ainsi, les travailleurs se voient accordés des lieux (principalement les réunions d'équipe) pour exprimer les problèmes, les tensions, les incompréhensions du système organisationnel. Dans le même temps, ces mêmes lieux constituent le moment de transmission des objectifs commerciaux à atteindre et de fixation des objectifs individuels. Au désir des travailleurs d'être impliqués dans la conception de leur travail, le management offre des lieux de communication et d'écoute. A leur souhait que leurs expériences de terrain soient valorisées, le management semble exprimer une volonté d'impliquer les travailleurs de première ligne dans les différents dispositifs de décision. Or, si les guichetiers peuvent exprimer leur ressenti et leur vécu, il n'est pas certain que ceux-ci soient portés au niveau supérieur par le management intermédiaire. Non pas parce que le chef de bureau refuserait ce rôle, mais parce que les processus permettant de « faire remonter » l'information sont peu utilisés et très peu formalisés. Nous avons fait le constat que les réunions servent encore avant tout à transmettre l'information concernant les décisions prises par le management supérieur. De plus, elles sont également le lieu de décision quant aux objectifs individuels à atteindre de manière hebdomadaire ou mensuelle.

« Le but de la réunion, ce n'est pas que ce soit moi qui parle, je n'ai pas parlé beaucoup lundi. Ça doit venir d'eux, sinon j'ai l'impression d'être le chef qui dicte, le dictateur. Non. Non, ça ne sert à rien ça. Après, on a l'impression que c'est moi qui décide tout et qu'ils n'ont qu'à subir. Non ça... Ils doivent eux-mêmes trouver une solution à leurs problèmes. Parce que c'est plus leurs problèmes à eux qu'à moi, en réalité. Je pense. »
(Chef 9)

Les réunions constituent donc non seulement des moments d'intériorisation des règles organisationnelles, mais aussi un dispositif permettant une « autonomie contrôlée » (Pagès et al., 1979) puisqu'en se fixant lui-même des objectifs à atteindre, le travailleur applique ces règles à son travail et devient son propre « contrôleur ». La relation de pouvoir entre guichetier et chef de bureau est donc empreinte de ce modèle organisationnel, dans lequel le travailleur décide et s'impose à lui-même les règles qu'il a intériorisées.

1.4. Une relation de pouvoir « cadénassée »

Dans le travail quotidien, le chef de bureau occupe une place hiérarchiquement supérieure à celle du travailleur. Si l'on reprend notre définition des relations de pouvoir, le gestionnaire de bureau se situe au pôle dominant de la relation avec le guichetier. Sa

place est légitimée par la structure organisationnelle, qui lui confère une position d'autorité. Bien entendu, le guichetier peut potentiellement occuper cette position haute, notamment par son degré d'implication avec le client. C'est pourquoi le management tente de circonscrire cette relation en cadenassant la place du gestionnaire de bureau dans le pôle dominant, et en s'assurant de l'adoption par le travailleur de première ligne des comportements souhaités dans la relation de service. Ce modèle d'intériorisation des règles porte ses fruits, les guichetiers respectant scrupuleusement les règles en place par peur de se retrouver « seul » responsable en cas d'erreur dans la relation avec le client (le management de La Poste dégageant alors toute responsabilité lorsque l'ensemble des règles formelle n'ont pas été respectées). Les guichetiers se placent de ce fait en position dominée dans la relation de pouvoir avec le chef de bureau, se soumettant aux règles et procédures et lui accordant la place dominante. Seule une certaine distance avec le management, notamment pour les agents travaillant seul en agence, permet de reprendre un peu d'autonomie réelle dans le travail, en adaptant celui-ci aux situations des clients.

« Dans une agence, tu dois tout faire. Donc tu dois gérer, ici bon je suis tout seul moi en agence je dois tout gérer, je dois gérer aussi bien la clientèle, les réclamations, le bureau... L'entretien du bureau en général, les commandes éventuelles... En timbres, les commandes s'il faut du matériel, tout ça c'est... Tu gères tout, en plus petites quantités mais tu dois tout gérer quoi. [...] je gère comme je veux [Sourire]. Bon... En étant toujours quand même, il y a toujours un œil qui nous regarde quand même, ça... Il y a quand même des résultats... À donner. Mais on n'a personne derrière, derrière soi qui à tout moment est en train d'écouter ce que tu racontes au guichet, si tu ne parles pas de... Allez il y a des clients, je sais bien qu'ici, lui il ne me prend qu'un timbre ou deux, plusieurs fois j'ai déjà demandé à la personne « prenez-en 10 »... Il me dit chaque fois non, qu'il va les perdre, donc j'ai arrêté. Mais si tu as quelqu'un derrière toi, il va te demander après pourquoi tu ne lui as pas proposé 10 timbres. Ça, c'est un avantage, tu n'as... Moi je préfère travailler ainsi parce qu'il n'y a personne qui est derrière moi. Donc je travaille suivant mon idée... En appliquant parfois les idées générales quand même parce que... [Rire] » (Guichetier 5)

Les nouvelles politiques managériales d'orientation « stratégique », loin de s'écarter de ce modèle bureaucratique de la règle comme principe dirigeant le travail, ajoutent un peu plus de contrôle, cette fois commercial, dans le travail au guichet. Le management par objectifs notamment, mais aussi les dispositifs d'e-learning¹⁰⁹ et le développement d'un rôle commercial au guichet, rendent le travailleur responsable de sa rentabilité au guichet. Ce faisant, il intériorise les règles et ne pense plus à les critiquer collectivement. En effet, le collectif, notamment syndical, nous est apparu singulièrement absent des bureaux de poste. Alors que le mouvement syndical est connu pour la partie mail, les changements

¹⁰⁹ Il devient de la responsabilité personnelle du guichetier de remettre à jour ses connaissances des produits postaux.

organisationnels profonds qu'a subis la partie Retail se sont déroulés à bas bruit. A peine certaines fermetures de bureaux de poste ont eu un retentissement dans la presse, mais le plus souvent à l'initiative des clients¹¹⁰. L'implication relativement faible des syndicats dans ces changements serait à interroger, mais elle dépasse le cadre de notre recherche centrée sur les relations interpersonnelles de pouvoir entre travailleur de première ligne, manager et client.

2. Entre le guichetier et le client : un « Autre » manipulateur ou une « cible » commerciale ?

2.1. Le client comme « Autre » dont il faut se méfier...

« Bon on sait très bien que pour toucher un chèque, il faut une carte d'identité, sans carte d'identité eh bien... Si on le fait, c'est à nos risques et périls. On va payer un chèque à quelqu'un sans carte d'identité, si tu as une plainte, moi je n'ai pas envie de rembourser. Donc d'office, je vais dire les règles qui sont mises, elles sont mises pour nous couvrir. Donc je ne vois pas, à moins d'être vraiment... je vais dire peut-être allez, si j'ai ma voisine, elle va perdre sa carte d'identité, elle va venir toucher son chèque, évidemment je vais lui payer parce qu'elle habite à côté de chez moi, je sais bien que je n'aurai pas de soucis quoi. Mais de là à le faire avec des autres personnes, je ne le ferai jamais. Donc je vais dire les règles elles sont là, c'est pour nous protéger. Mais quelque part, on n'a pas envie de les enfreindre parce qu'autrement on sait très bien qu'on pourrait avoir des problèmes. Donc... Les barrières... Oui, c'est des barrières mais je te dis c'est pour notre bien. Quelque part. C'est un monde financier, c'est un monde impitoyable. [...] Donc, tu sais, j'ai déjà vu des clients qui signaient... Qui quelquefois avait eu une main plâtrée, heureusement j'avais mis une mention comme quoi la dame avait la main plâtrée, a signé de la main gauche. Parce qu'on est revenu en disant que c'était pas elle qui avait signé le chèque.

HG : donc le client peut profiter aussi...

Guichetier 4 : bien sûr. C'est pour ça que je te dis, moi... À ce niveau-là, je suis très stricte dans les règles parce que... Je ne tiens pas, j'ai toujours dit que je ne revendrais pas ma maison pour une bêtise. Mais je...non, il n'en est pas question. Il faut respecter ça, c'est un milieu beaucoup trop ingrat. [...] je ne dis pas que La Poste, elle est ingrate, mais je, ce que je remarque c'est que plus on avance, plus les temps sont durs et plus les clients sont... Manipulateurs. Pas tous mais tu as une partie des clients qui sont manipulateurs et qui, qui essayent quelque part... Je vais dire de soutirer le plus possible. Donc au guichet tu dois être quand même assez méfiant vis-à-vis d'une certaine tranche de la population qui essaierait de... Allez je ne vais pas dire [sourir] oui arnaquer si on veut mais essayer de se tromper dans les comptes. Y'en a combien qui essaient de... Vraiment de te distraire et d'essayer de mettre un billet en moins ou de payer... des trucs dans le genre quoi. C'est ça que je te dis, c'est un milieu ingrat. » (Guichetier 4)

Ce long extrait (dont nous avons déjà utilisé une partie précédemment pour montrer l'importance de la prescription dans le travail au guichet) montre comment le client peut être considéré comme un « manipulateur », un « Autre », extérieur au monde postal, dont il faut se méfier. Cette conception du client est à relier au passé bureaucratique de La

¹¹⁰ Par exemple, la fermeture du bureau de poste de Louvain-la-Neuve en 2009 a entraîné des actions menées par les riverains et les commerçants.

Poste, toujours présent en filigrane du travail au guichet (Hanique, 2004). Pour se protéger du client, des règles et procédures ont été édictées. Ainsi, la Règle¹¹¹ pose la frontière entre le permis et l'interdit (Levy, 1997), mais aussi entre le monde postal et l'extérieur. Le client se situe « hors » du monde postal, dans un univers hostile et « ingrat » pour reprendre l'expression du guichetier 4.

Si le guichetier choisit de dépasser cette Règle, de la transgresser par exemple pour satisfaire une demande particulière au guichet, il engage sa responsabilité personnelle. Il doit donc être certain que la personne en face de lui est digne de confiance, par exemple s'il la connaît personnellement (la voisine du guichetier 4 dans cet extrait). Respecter la Règle permet au guichetier de rester sous l'aile protectrice de l'organisation postale bureaucratique, en tant que guichetier anonyme englobé dans un collectif. En cas de problème, La Poste et son management endosseront la responsabilité de la faute. A l'inverse, transgresser cette Règle place le travailleur de première ligne de « l'autre côté » de cette frontière invisible, là où la relation devient interpersonnelle et où sa responsabilité individuelle est engagée en cas d'erreur ou de plainte.

Cette conception du client comme un « Autre » dont il faut se méfier sépare et rassemble à la fois. D'un côté, la séparation entre le monde postal et l'extérieur est nette : portes blindées, guichet traçant une délimitation claire dans le bureau, éclairages différents, etc. Mais d'un autre côté, la mise en lumière d'un « Autre » permet de créer du « Même » dans l'organisation (Enriquez, 1983). Dans cette conception, les travailleurs ont l'impression d'agir ensemble contre cet Autre potentiellement agresseur, ce qui fait dire à certains que « *La Poste est une famille* » (guichetier 3).

Dans une organisation strictement bureaucratique, où le même service doit être offert pour tous de manière égale, cette conception du client comme « Autre » était fort utile pour rassembler les guichetiers au sein d'un collectif offrant un service égal et équitable. Or, nous avons déjà souligné que La Poste n'est plus dans cette configuration. L'entreprise stratégique que le management de La Poste tente de développer appelle une autre conception du client, « client-cible » à séduire (Roux, 2010a) mais aussi client porteur d'une loi symbolique (Barus-Michel, 1991) permettant de légitimer les relations de pouvoir au sein de La Poste. Nous reviendrons sur cette figure du Client servant à

¹¹¹ La majuscule à « Règle » a pour objectif de marquer l'importance symbolique du corpus de règles et procédures bureaucratiques.

occulter les relations de pouvoir dans le paragraphe suivant, lorsque nous analyserons les liens entre management et client de La Poste. Toutefois, il nous paraissait important de présenter la manière « bureaucratique » dont les guichetiers considèrent leurs clients, encore fortement ancré dans la méfiance de « l'Autre » au guichet, car celle-ci ne s'est pas effacée au profit d'une vision d'un client-roi, ou d'un client-partenaire de la relation de service. A La Poste, la représentation du client-Autre se superpose à celle du client-roi, comme deux manières contradictoires de construire la relation au guichet, engendrant une tension forte pour le guichetier. Une tentative d'atténuation de cette différence de perception du client transparait de la requalification du guichetier en « collaborateur commercial ».

2.2.Requalification des métiers de première ligne : une forme de légitimation

Lorsque le guichetier est devenu « collaborateur commercial », la volonté du management étant de rendre plus « commercial » une fonction auparavant fortement administrative, introduisant du même coup la logique marchande au guichet.

« Avant elles étaient guichetières. Maintenant elles sont plus guichetières, elles sont « collaborateur commercial ». C'est pas... Déjà dans les termes, ça a changé donc... Quand on change quelque chose, ça veut bien dire... on en... on en attend autre chose, on attend autre chose du collaborateur qu'avant. Et malheureusement elles n'ont pas eu toutes les bonnes, les formations ou un suivi etc. ou ce n'est pas dans leurs fibres mais bon au moment où on les a engagés, ce n'était pas, c'était du pur administratif quelque part... On ne leur demandait pas d'être commerciales. » (Chef 9)

Ce changement, présenté comme très important par le management, ne semble pas pour autant acquis par les travailleurs de la base qui continuent de se qualifier de « guichetier », voire de « postier ».

Par cette requalification, les agents de la fonction publique servant les usagers de manière uniforme et uniquement à partir des attentes exprimées par lesdits usagers doivent désormais céder la place à des employés proactifs, cherchant à susciter des besoins chez les clients en leur proposant une gamme étendue de produits et services. Il s'agit d'un réel retournement de la fonction de guichetier. La formulation employée associe l'idée de « collaboration » attendue de la part de tous les travailleurs de la base à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et de « commercialisation » d'un service précédemment public. A travers ce changement de dénomination de fonction transparait les profondes mutations dans la culture postale, qui est passée en quelques années de l'idée d'un même service pour tous, à la vente d'un produit personnalisé et rentable pour l'entreprise. La renomination du guichetier en collaborateur commercial constitue à ce titre une volonté

de recatégorisation de la réalité postale (Boutet, 2010), afin de mieux coller aux nouvelles exigences du marché en voie de libéralisation.

De par son usage restreint, aussi bien par les guichetiers eux-mêmes que par les clients, le terme « collaborateur commercial » constitue plutôt un « nom de vitrine » (Roux, 2010b), servant une fonction de légitimation du rôle professionnel à occuper par le guichetier. Ainsi, la proactivité et l'implication dans la relation avec le client sont désormais reconnues comme des dimensions essentielles du travail au guichet. L'aspect commercial de cette relation, longtemps laissé de côté, est également mis en avant par cette nouvelle appellation. Ce changement décidé par le management a donc permis de donner un sens aux nouvelles attitudes et comportements attendus des guichetiers, et de leur conférer une légitimité vis-à-vis du client dans leurs nouvelles fonctions commerciales.

3. Entre le management et le client : La Figure symbolique du Client à La Poste

La figure du Client constitue le point central des relations de pouvoir dans une organisation de service. En effet, le pôle dominant d'une relation de pouvoir se réfère à un principe de référence afin de légitimer sa position, le pôle dominé acceptant ou intériorisant ce principe comme étant le sien. Dans la relation de service, la figure du Client constitue cette référence. Au nom de la satisfaction du Client, le management prend des décisions qui sont ensuite imposées de manière plus ou moins indirecte aux guichetiers. C'est au nom de la satisfaction du Client que les bureaux de poste sont transformés en bureaux « *Low Cash Branch* » (LCB), dans lesquels la protection de la vitre a été remplacée par une « robotisation » de l'échange via des terminaux informatiques. A la place d'un contact personnalisé avec un guichetier qui les connaît, les clients « qui ne rapportent rien », c'est-à-dire ceux qui ne sont pas susceptibles d'acquérir des produits à fort rendement, doivent être orientés vers ces machines qui fournissent un service fortement standardisé. Même lorsque le client exprime physiquement au guichet son souhait de revenir à une relation plus personnelle, plus intime, le management explique sa décision par la satisfaction accrue des clients. Mais quel est donc ce client satisfait par ces changements ? Où se cache-t-il ? Pourquoi ne s'exprime-t-il pas en masse aux guichets de poste ? Sous ce terme de « client », commun aux guichetiers comme au management se cachent en fait des réalités bien différentes selon que l'on évoque le point de vue des guichetiers ou du management.

3.1. Une figure du Client multiforme

La figure du Client dans une organisation de service est souvent présentée comme un travail d'élaboration d'un type particulier de représentation du client, permettant de mettre en forme la réalité pour mieux agir dessus (Ughetto, 2006). Bien que cette figure du Client soit multiforme (Cochoy, 2002), elle est souvent décrite comme issue d'un processus de catégorisation des clients en idéaux-types, permettant une standardisation de l'offre de service au guichet (Benghozi, 1998). Dans ce sens, les clients sont répartis entre plusieurs « figures » en fonction des données statistiques récoltées, et le service proposé au guichet correspond alors à une réponse standard construite par l'organisation. Le client est alors considéré principalement sous l'angle de son potentiel commercial, comme la « cible » du service à proposer (Demazière, 2005). Le système informatique, à l'instar des différents outils de gestion, peut être mis au service de cette catégorisation (Vezinat, 2011).

A La Poste, la classification des clients en différents idéaux-types se donne à voir dans « l'image commerciale », formulaire informatique offrant au guichetier une synthèse des différentes dimensions du dossier de chaque client en y pointant les éléments-clés pour la relation commerciale à développer :

« Une des guichetières me faisait la réflexion « oui mais que tu ailles dans l'image commerciale ou que tu ailles voir le solde compte, c'est la même chose ». J'ai dit « oui mais l'image commerciale, le but n'est pas de voir spécialement le solde du compte du client. Le but c'est de voir ce qui lui manque, à son compte ». S'il a bien une carte. S'il est bien, s'il a un PC banking... Enfin si son compte est complet quoi. S'il utilise son compte de manière complète. C'est vrai que si... Combien de fois... Tu vois dans l'image commerciale, « vous n'avez pas encore de carte monsieur ? » Le client dit « ah non je n'ai pas encore de carte ». « Vous n'avez pas besoin d'une carte ? », déjà pour retirer les extraits de compte ou... [...] Et tu as des tas d'informations, tu vois s'il y a un placement qui arrive à échéance, s'ils doivent être contactés pour quelque chose, ou si leurs papiers sont en ordre... » (Chef de bureau intérimaire, à La Poste depuis 7ans).

Détecter le type de client, en référence à différents clients idéaux issus des données statistiques, permet d'orienter la relation client en présentant l'un ou l'autre produit durant la transaction. Cette figure du Client, que nous nommerons « fonctionnelle » dans la suite de ce texte, permet donc de standardiser le travail du guichetier en définissant les procédures à suivre à partir de la satisfaction de clients idéaux. En face de ce client standardisé, catégorisé, consommateur de produits postaux (Demazière, 2005) se trouve un prestataire de service, un professionnel (Cochoy, 2002) mais aussi un assistant social et un pédagogue (Gilson, 2010). Ces deux figures, celle du client et celle du guichetier, se construisent l'une l'autre (Ughetto, 2006), permettant au travailleur de première ligne de

se forger une identité professionnelle multiple en même temps qu'il tente d'appréhender un client multiforme.

Toutefois, la plupart des figures du Client mises en avant dans la littérature traite du caractère fonctionnel de cette représentation, basée sur un ou plusieurs idéaux-types issus de statistiques. Nous proposons ici d'étendre la figure du Client aux dimensions idéologico-imaginaire et symbolique présentes dans l'organisation. Pour marquer cette notion élargie, nous la nommons « **Figure symbolique du Client** ». D'une part, le terme « Figure » renvoie à la représentation du client convoquée dans la relation de service pour légitimer les relations de pouvoir qui s'y déploient. D'autre part, le qualificatif « symbolique » marque la fonction de création de différences au sein de la structure organisationnelle, permettant de définir le Même et l'Autre, et de nommer les choses dans l'organisation de service (Barus-Michel, 1991)¹¹².

Cette Figure symbolique du Client à La Poste s'articule sur trois registres interdépendants. Tout d'abord, le registre fonctionnel s'appuie sur une catégorisation des clients selon des profils statistiques, dont les diverses représentations dépendent de l'offre multicanaux proposée par La Poste. Au-delà de l'intérêt de cette classification pour la standardisation du service au guichet (Benghozi, 1998), les différents profils type de clients permettent de mesurer le travail, d'en évaluer le temps et le coût, et d'instaurer des normes de travail réglant l'activité au guichet.

Or cette représentation du client « idéal » ne prend pas en compte le passé de service public, encore présent aussi bien chez les clients que chez les guichetiers. Pour bon nombre de clients à l'heure actuelle, le bureau de poste reste un lieu de proximité relationnelle. Certaines personnes se rendent dans le bureau pour y établir un lien, ce qui prend du temps au guichet. Mais le guichetier n'a plus ce temps : chaque opération étant minutée et contrôlée, il ne peut prendre plus de trois minutes en moyenne par client. Certains clients au guichet se situent ainsi d'une certaine manière « hors-cadre », c'est-à-dire en-dehors du champ d'action souhaité par La Poste. De l'autre côté du guichet, la plupart des travailleurs sont entrés à La Poste en tant que fonctionnaires du service public. La logique marchande ne rencontre donc pas toujours leurs valeurs de service, d'assistance, d'aide aux personnes qui se présentent à leur guichet. L'imaginaire partagé par les guichetiers, celui d'un service rendu à la société, d'une fonction d'assistance

¹¹² Cf. Chapitre 3 – Pouvoir et service en relations

auprès de tous, entre en collision, parfois brutalement, avec l’imaginaire véhiculé par cette « nouvelle » poste cherchant à développer son image de banque solide et professionnelle, rentable et commerciale. Le guichetier est ainsi pris en tension entre les exigences managériales de rentabilité et des demandes de certains clients pour une relation d’aide dépassant le simple service. A cette opposition forte s’ajoute la difficulté de répondre à la multitude de règles managériales, se sur-imprimant aux règles bureaucratiques délimitant le travail au guichet. Au lieu de simplifier et d’autonomiser le travail du guichetier, ces règles ne font que renforcer la tension déjà présente par l’articulation de différentes logiques d’action au guichet (Hanique, 2004).

Cette tension est d’autant plus difficilement supportable pour le guichetier que les décisions managériales sont prises au nom du Client¹¹³. Ces décisions ne peuvent donc plus être contestées, puisqu’elles visent la satisfaction de ce Client, client qui, au guichet, ne semble pourtant pas si satisfait des orientations prises par La Poste. Ce décalage ne peut se comprendre qu’à travers la prise en compte d’une Figure symbolique du Client, venant légitimer les relations de pouvoir en place dans la relation triangulaire de service (Jeantet, 2003). La deuxième fonction de cette Figure symbolique du Client s’ancre dans la légitimation des décisions prises par le management, et par là des rapports sociaux dans la relation de service. Il existe un décalage entre la représentation du client partagée par le management de La Poste, associé à une logique marchande, et celle des guichetiers, découlant de la logique plus ancienne de service public. Mais ce décalage est gommé lorsque le management prend des décisions au nom du Client. La tension pour le guichetier est issue de cet écart entre ce qu’il considère comme client et ce que comprend la représentation du Client par le management. En faisant référence à une représentation du Client, sans nommer de quel client il s’agit, les relations de pouvoir ne peuvent plus être remises en question. Dans certains cas, elles peuvent même être masquées lorsque les décisions semblent être prises à cause du client, du fait de celui-ci. A ce moment, le pouvoir ne semble plus aux mains du manager, qui peut ainsi choisir de se dégager de toute responsabilité vis-à-vis des décisions prises. Le rôle des syndicats à La Poste, même s’il reste assez prégnant comparé à d’autres entreprises, a peu d’impact pour le travail au guichet. En effet, la plupart des actions syndicales concerne la division Mail, autour de la problématique de réorganisation des tournées des facteurs. Peu d’actions sont entreprises pour la division Retail, contre les modifications relatives au travail des guichetiers. La

¹¹³ L’utilisation de la majuscule a pour fonction de souligner la dimension idéalisée du client.

majorité des bureaux de poste qui ont fermé ces cinq dernières années l'ont été à bas bruit, sans réel mouvement social. Le cas particulier du bureau de Louvain-la-Neuve n'est pas une exception, car le mouvement de protestation n'était pas issu des syndicats mais des associations d'habitants et d'étudiants. La question du rôle que le syndicat souhaite jouer dans la redéfinition d'une représentation partagée du client à La Poste n'a pas fait l'objet de notre étude, et reste donc ouverte.

La Figure symbolique du Client possède une troisième fonction dans l'organisation de service : un rôle symbolique. Dans un sens plus psychanalytique, marquer la différence avec un Autre permet de créer du Même, de « l'entre-soi » (Enriquez, 1997, 2007). En posant le client comme un Autre extérieur à l'organisation, les liens intragroupes s'en trouvent renforcés. L'agressivité et les tensions sont ainsi reportées vers l'extérieur, les conflits sont projetés en extériorité pour être portés par un Autre, et ne viennent plus mettre en péril la stabilité du groupe (Enriquez, 1983). Le tiers peut ainsi être vu comme un médiateur des conflits au sein du groupe, au sens de conciliateur entre tensions en opposition, mais aussi de média servant de support à la projection de ces conflits hors du groupe. Cette fonction est corrélative à l'aspect de « masque » des relations de pouvoir que possède l'imaginaire du client dans l'organisation.

A La Poste, ce rôle symbolique se donne à voir principalement dans l'organisation spatiale des bureaux et dans le discours autour des règles organisationnelles. Spatialement, nous avons déjà souligné la manière dont la salle principale d'un bureau de poste est divisée en deux parties. Cette séparation est marquée par les guichets alignés, sorte de ligne de démarcation de ce qui se joue dans la relation de service entre les guichetiers et les clients. Il est intéressant de constater que, même dans les bureaux complètement réaménagés, cette séparation entre « salle publique » (du côté des clients) et « guichets » (du côté des guichetiers) est maintenue. Nous faisons l'hypothèse que cette séparation nette aide à marquer la différence entre le « Même » (les guichetiers et leur management proche) et « l'Autre » (les clients). De même, les règles séparent l'espace organisationnel en deux : le permis et l'interdit, l'intérieur et l'extérieur (de l'organisation), le semblable et le différent (Levy, 1997). A travers un discours managérial fortement ancré dans la responsabilité personnelle des guichetiers vis-à-vis du respect des règles organisationnelles, le guichetier est posé comme gardien des règles s'appliquant à lui-même comme aux autres, qu'ils soient clients ou membres de La Poste. Ainsi, le guichetier est tenu non seulement de respecter les différentes réglementations,

mais aussi de les faire respecter par les clients qui ne les connaissent pas nécessairement ou qui peuvent tenter de les contourner. La règle peut également servir de barrière à la relation, lorsque le guichetier se retranche derrière celle-ci pour ne pas s'impliquer personnellement dans la relation avec le client.

Le client est donc posé comme un « Autre » à l'organisation postale. Mais dans le même temps, ce client devient porteur de la Loi lorsque le management fait explicitement appel à lui pour légitimer les décisions prises (« au nom du client », « pour la satisfaction du Client »). Ainsi un tiers est introduit dans la relation hiérarchique entre le guichetier et son management, offrant une source de légitimité aux politiques managériales et rendant difficilement contestables les décisions et autres plans d'actions. Dans les lieux où les décisions restent discutables (et discutées), la confrontation est restreinte dans les limites acceptables par l'organisation. Par exemple, le déroulement des réunions d'équipe est strictement codifié, et les guichetiers sont invités à s'exprimer dans les termes acceptés par l'organisation et à certains moments précis (notamment le moment de l'évaluation personnelle des objectifs).

La Figure symbolique du Client permet ainsi de légitimer et de masquer ces relations de pouvoir, toute nouvelle norme standardisant un peu plus la relation de service étant présentée comme découlant d'une demande, d'une exigence du Client. Mais ce Client reste différent de la personne physique qui se présente au guichet, ce qui place le guichetier en tension permanente dans son travail quotidien. Les objectifs organisationnels rythmant le travail au guichet sont définis en fonction de ces profils-type de clients, produit statistiquement. Un écart plus ou moins significatif peut alors se donner à voir dans la pratique journalière, définie par les demandes de ces « clients incarnés » (Hanique, 2004), présents au guichet dans toute leur singularité. La demande de la dame âgée cherchant une rencontre plus qu'un nouveau compte épargne nécessite plus de temps pour rencontrer son besoin que celui dont le guichetier dispose réglementairement par client, à savoir trois minutes. De même, la réorientation des clients par « type » à travers l'offre multicanaux de La Poste a pour visée de ne garder au guichet que les clients dits « rentables », c'est-à-dire ceux qui peuvent montrer une activité en bancassurance. Les « acheteurs de timbres » sont plutôt réorientés vers les Points Poste dans les commerces ou la vente par internet, tandis que les « consultants de solde bancaire » sans revenu à placer sont dirigés vers les bornes automatiques. Tout est mis en place au guichet pour que le client qui s'y présente entre dans les catégories prédéfinies

par le management. Or, lorsque ce n'est pas le cas, cela place le guichetier en position de transgression potentielle vis-à-vis des règles formelles, engageant sa responsabilité personnelle dans une relation qui dépasse alors le cadre strict de l'organisation. Cette situation est d'autant plus créatrice de tension pour le travailleur de première ligne que le recours à la Figure symbolique du Client légitime et masque les relations de pouvoir sous-jacentes.

3.2. Occultation des relations de pouvoir : légitimation et intériorisation

Le passage de l'utilisateur au client a transformé la relation de service. D'une relation basée sur le principe d'égalité de traitement, le guichetier est désormais pris dans une relation de pouvoir, asymétrique et triangulaire, dans laquelle le client occupe la place de porteur de la loi symbolique. En même temps que cette relation de service se modifie vers un modèle organisationnel davantage contraignant, la Figure symbolique du Client est construite socialement et permet de légitimer ces relations de pouvoir, voire de les occulter lorsque l'occupation de la place dominante ne peut plus être remise en question car elle découle d'un principe extérieur : la satisfaction du client.

Cela pose la question de la juste distance dans la relation de service. Comment être assez proche du client pour connaître ses besoins et les satisfaire, tout en restant « du côté » de son organisation ? Le management de La Poste fournit un outil de gestion visant cette juste distance. Le BRASMA, pour « Bonjour-Regard-Attention-Sourire-Merci-Au revoir », codifie la relation de service, en précisant jusqu'où le guichetier doit s'y engager. D'un point de vue symbolique, la différenciation entre guichetiers et clients se marque aussi bien spatialement qu'organisationnellement.

D'un côté, une séparation nette est visible au niveau de la division du bureau de poste en deux par le guichet, véritable ligne de démarcation séparant l'espace relationnel entre personnel de La Poste et clients. Bien que la coproduction du service nécessite une certaine proximité, au guichet cette relation ne peut être trop proche. D'ailleurs, toute relation plus longue, nécessitant un degré d'intimité plus grand, telle que l'ouverture d'un compte épargne ou le placement d'argent, n'est pas autorisée au guichet. Ce type de relation de confiance est déplacé dans une salle annexe au bureau de poste, dans laquelle l'interaction ne se fera plus en face-à-face mais côte-à-côte.

Au niveau organisationnel, les nouvelles injonctions managériales ne remplacent pas les anciennes règles bureaucratiques, elles viennent au contraire s'y sur-imprimer,

nécessitant que le guichetier jongle en permanence avec ces différentes contraintes pour déterminer ce qu'il convient de faire au regard de la demande du client singulier.

De cette manière, l'inscription symbolique de la représentation du Client à La Poste vise l'intériorisation de cette règle du semblable et du différent par les guichetiers. Le client est à la fois « Autre » et « Même », couplant développement d'une cohésion organisationnelle autour d'un idéal et proximité relationnelle contrôlée avec le client qui se présente au guichet. Le conflit potentiel est gommé, et les contradictions découlant d'une division sociale du travail sont déplacées au niveau psychique individuel (Pagès et al., 1979), sans offrir aux travailleurs de première ligne les moyens de les résoudre (Dujarier, 2006). Les relations de pouvoir risquent alors de devenir rapports de domination sans possibilité de changement dans les positions occupées, dominante et dominée. Le guichetier se retrouve aux prises avec les conséquences psychiques de contradictions qui le dépassent, mais qui se trouvent légitimées par celui-là même qu'il souhaite satisfaire. Car c'est en appuyant la figure du Client sur le désir individuel de satisfaire la personne au guichet qu'il devient impossible pour le travailleur de première ligne de remettre en cause les politiques managériales en place, et les décisions prises « au nom du client ». Le guichetier peut le pressentir, l'exprimer à demi-mots voire le vivre dans son corps lorsque la tension psychique devient trop forte, mais l'absence de nouveau collectif, et l'individualisation de la relation de pouvoir (vis-à-vis du client comme vis-à-vis du manager), rendent impossible une reprise collective de cette critique de la légitimation des relations de pouvoir.

Conclusion de la deuxième partie : Un guichetier en tension entre plusieurs « clients »

En relatant notre enquête au plus près du travail au guichet, nous avons tenté de décrire les caractéristiques de la relation de service triangulaire s'établissant entre le guichetier, son management et ses clients. Trois logiques d'action sous-tendent la pratique de travail de ce travailleur de première ligne (Hanique, 2004), qui doit articuler une logique bureaucratique, une certaine forme d'éthique du service public et une logique marchande dans la relation de service qui se construit face au client présent au guichet. Ce délicat arbitrage engendre des tensions pour le guichetier, lorsque les contradictions produites par le système organisationnel ne sont pas reconnues par le management.

Dans un deuxième temps, nous avons tenté de décrire ce système organisationnel, à partir d'une grille d'analyse articulant trois découpes : fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique. Au niveau fonctionnel, le guichetier est face à une certaine conception managériale de l'efficacité qui, si elle est définie dans les mêmes termes que celle qu'il se donne (la satisfaction du client), dans les faits ne recouvre que partiellement la même réalité de travail. En effet, alors que le management met l'accent sur des objectifs de rentabilité, en termes de temps et de qualité, les guichetiers cherchent globalement à développer une relation singulière avec les clients qui se présentent devant eux. Cette dissonance fonctionnelle prend appui sur des valeurs organisationnelles et personnelles parfois difficilement conciliables, notamment lorsque la volonté d'aide et d'écoute que peut manifester le guichetier dans certains échanges avec ses clients entre en collusion avec les exigences managériales d'orientation-client permettant à la fois rentabilité et satisfaction des demandes. Enfin, au niveau symbolique, La Poste reste fortement marquée par une séparation forte entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, qui se marque notamment au niveau spatial (l'alignement des guichets) mais aussi dans l'existence de nombreuses règles scindant l'espace de l'échange au guichet entre ce qui fait partie de La Poste (via l'estampillage du timbre à date par exemple) et ce qui n'en fait pas partie, et qui doit alors être tenu à distance (tel le client dont il faut toujours se méfier).

De cette triple analyse organisationnelle, nous avons pu dégager des éléments permettant d'analyser les relations de pouvoir qui se nouent au guichet. Entre le guichetier et son management tout d'abord, il s'agit d'assurer une « créativité sous contrôle », offrant juste

assez de liberté au guichetier pour lui permettre d'ajuster son comportement aux demandes singulières des clients, tout en lui faisant intérioriser des règles qui cadenassent la relation sans plus pouvoir la remettre en question. Entre le guichetier et son client ensuite, la légitimation de cette relation de pouvoir passe par la convocation de règles organisationnelles (permettant de se protéger d'un client trop invasif), concomitante d'une certaine représentation d'un client toujours potentiellement dangereux et manipulateur. Entre le client et le management enfin, la relation indirecte passe par le développement de Figure symbolique du Client qui vient légitimer et/ou occulter les rapports de force en place dans la relation triangulaire de service.

La question qui reste pour le guichetier est de savoir comment articuler la Figure symbolique du Client avec le client incarné au guichet. Quelle place accorder à la demande de la personne en vis-à-vis, lorsqu'elle n'entre plus dans la définition du service postal telle qu'elle est promulguée par le management ? Ce difficile arbitrage de logiques d'action différentes est à renouveler inlassablement dans l'interaction, provoquant des tensions pour le travailleur de première ligne lorsqu'il doit tenter de résoudre, ne fût-ce que par un bricolage sommaire, les contradictions découlant en cascade des politiques managériales.

TROISIÈME PARTIE : LE CONSULTANT EN INTÉRIM

Que signifie être un « consultant en intérim » ? Que recouvre cette fonction ? Pour la plupart des gens, ces termes sont difficiles à ancrer dans une pratique de travail. Une enquête du Cefora portant sur les « Bureau d'intérim » réalisée en 2002 propose la définition suivante pour la fonction de consultant en intérim :

Le consultant en intérim « travaille dans une agence d'intérim et s'occupe de la sélection, du recrutement, du placement et du suivi des intérimaires. S'occupe également du suivi administratif lié à ces activités (ex : inscription des intérimaires, actualisation et publicité des missions, déclarations DIMONA, contrats de travail, facturation, administration des salaires, ...) » (Cefora, 2002, p. 11)

Ce rapport pointe également que 75,9% du personnel de l'ensemble des entreprises d'intérim travaillent dans les agences locales, et près de la moitié du personnel total (soit 49,5%) occupe la fonction de consultant en intérim. Il s'agit à la fois d'une **profession « critique »** et d'une **profession « clé »** pour les entreprises d'intérim. D'une part, la profession de consultant en intérim apparaît comme la plus difficile à remplir dans l'entreprise¹¹⁴, notamment parce qu'elle nécessite des compétences spécifiques qui sont développées en interne. D'autre part, le consultant en intérim occupe une position « clé » dans l'entreprise, par son contact direct avec les activités centrales de l'entreprise, générant à la fois les ventes, le chiffre d'affaire et le bénéfice. Au sein des entreprises d'intérim, seule la fonction de consultant en intérim allie une position « clé » dans les activités de l'entreprise et une spécificité au niveau des compétences à maîtriser, ce qui la place dans une situation critique en termes de stabilité d'emploi. En effet, il s'agit d'une fonction génératrice de tensions pour les individus, notamment à cause de la multiplicité des tâches et de la position d'intermédiaire qu'occupe le consultant en intérim entre différents clients, entreprises et intérimaires.

A côté de cette relative méconnaissance du grand public vis-à-vis de cette fonction d'intermédiaire dans l'emploi, le consultant en intérim est également le grand absent de la littérature scientifique portant sur le secteur de l'intérim. Alors que l'activité de travail intérimaire s'est littéralement envolée ces dernières années en Europe (avec une croissance d'activité de +14.06% en 2010 et 359.427 intérimaires mis au travail en 2010, contre 143.352 en 1990¹¹⁵), engendrant ainsi un nombre croissant de recherche au fil de son développement, peu de chercheurs se sont intéressés au vécu quotidien de ces travailleurs de l'entre-deux, en équilibre entre entreprises clientes et intérimaires. En effet, la majeure partie des études réalisées ces dernières années ont porté sur l'insécurité

¹¹⁴ Cette fonction comptait le plus de postes vacants au moment de la réalisation de l'enquête.

¹¹⁵ Site de Federgon, <http://www.federgon.be>, consulté le 28 février 2012.

relative des emplois temporaires (Abraham, 1998a, 1998b; Bronstein, 1991; De Cuyper & De Witte, 2007; Faure-Guichard, 1999; Glaymann, 2005, 2008; Jourdain, 2002; Kirves, Cuyper, Kinnunen, & Nätti, 2011; Komig, 2007; Lacroux, 2009; Michon & Ramaux, 1992; Rosini, 2012; Van Lancker, 2012; Ying-Chyi, Pao-Long, & Hsin-Yi, 2011), la relation triangulaire liant le travailleur intérimaire à l'agence d'intérim et à l'entreprise cliente (Belkacem & Lhotel, 2012; Galois-Faurie, 2013; Lacroux, 2008; Sobczak, RoriveFeytmans, & Havard, 2008; Veitch & Cooper-Thomas, 2009; Ying-Chyi et al., 2011), les raisons du choix par les entreprises du travail intérimaire (Beaujolin-Bellet, 1999; Bronstein, 1991; Coutrot, 2000; Michon & Ramaux, 1992; Ono, 2009), ou encore le rôle d'intermédiaire que jouent les agences d'intérim sur le marché du travail (Belkacem, Kornig, & Michon, 2011; Bessy, 1997; Eymard-Duvernay & Marchal, 2000; Glaymann, 2005; Lefèvre, Michon, & Viprey, 2002; Papinot, 2011; Turquet, 1997). A notre connaissance, aucune recherche n'a interrogé le lien fragile entre ces travailleurs de première ligne que sont les consultants en intérim, leurs clients à la fois entreprises et intérimaires, et leur management.

Dans cette deuxième partie consacrée au consultant en intérim et à son vécu au travail, notre objectif sera double. D'un côté, nous chercherons à visibiliser les contradictions organisationnelles dans lesquels ce travailleur est pris, source de tensions pour les individus rencontrés dans cette recherche. D'un autre côté, nous tenterons de comprendre la manière dont sont légitimées les relations de pouvoir au sein de cette relation de service particulière qui se base sur deux clients (entreprises et intérimaires) pour relier consultant en intérim, management et client dans le « triangle » du service.

Cette partie est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le métier de consultant en intérim, à partir de différentes expériences subjectives de cette fonction. Le deuxième chapitre constitue une description analytique de la relation de service dans laquelle évolue le consultant en intérim. Le troisième chapitre reprend et analyse le cadre organisationnel de l'intérim, suivant les trois découpes fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique. Enfin, le quatrième chapitre vise à comprendre les trois facettes de la relation de pouvoir au sein de cette relation de service spécifique, et la manière dont ces relations de pouvoir entre travailleur de première ligne, management et client sont légitimées.

Chapitre 9 – Etre consultant en intérim

Ce premier chapitre de la partie consacrée à l'intérim a pour objectif, comme nous l'avons fait pour le monde postal, de faire « sentir » au lecteur le vécu du consultant en intérim. Or, par rapport à notre premier terrain, plusieurs éléments sont différents dans notre « rapport à l'objet ». D'une part, j'ai moi-même été consultante en intérim. Cette expérience constitue un matériau de recherche à part entière, et c'est pourquoi le texte présentant ce vécu de travail a été placé dans ce chapitre empirique. D'autre part, les méthodologies employées sur les deux terrains sont divergentes, bien que complémentaires. Les participants issus de l'intérim ont été invités à s'exprimer à partir de plusieurs supports narratifs. C'est pourquoi nous partirons d'un de ces supports, un collage, pour décrire le rapport subjectif d'un participant vis-à-vis de la fonction de consultant en intérim. Nous terminerons ce chapitre par une synthèse des éléments-clés pour comprendre ce qu'est le métier de consultant en intérim.

1. Un double désenchantement personnel

Une composante du travail clinique est l'analyse de l'implication du chercheur dans le terrain de recherche (Barus-Michel, 2007a). Il était donc essentiel de ne pas faire abstraction de mon expérience passée avec l'intérim, ayant moi-même occupé la position de consultant en intérim pour un temps. Au contraire, une réflexion autour de la place que j'ai occupée dans le secteur de l'intérim a permis d'éviter que cette expérience puisse resurgir au détour du chemin de l'analyse, par une forme du « retour du refoulé » si chère à Freud, en venant mettre mes mots dans les bouches des participants. Coucher sur papier mon expérience subjective de ce terrain m'a autorisé à en prendre distance, car ce qui est écrit existe par lui-même. Je n'avais donc plus à faire reconnaître ce que j'avais vécu, mais je pouvais me consacrer à ce que les différentes personnes rencontrées me livraient de leur propre expérience de travail. Libre d'un potentiel désir de me faire reconnaître pour moi, en tant que travailleur ayant rencontré des conditions de travail éprouvantes (aussi bien au point de vue physique que psychiques), j'étais à même de diriger mon écoute et mon attention à la souffrance, aux tensions, aux difficultés et aux défis exprimés par ceux qui m'accordaient un peu de leur temps dans cette recherche. C'est pourquoi j'ai décidé de vous livrer ce bref récit de mon passage dans le secteur de l'intérim sous la forme d'un texte brut, écrit à la première personne, afin qu'il puisse continuer à jouer ce rôle de mise en lumière de ma potentielle prise de position personnelle. Une première

version de ce texte a été écrite avant le premier contact de chercheur avec le secteur de l'intérim, entre la décision de choisir l'intérim comme terrain de recherche et le moment de réalisation du premier groupe exploratoire en 2008. Le temps passant, différentes expériences m'ont permis de prendre distance par rapport à mon vécu de consultant en intérim, notamment l'exploration de La Poste et du vécu des guichetiers, mais aussi la participation à divers groupes d'analyse des pratiques de recherche en Belgique et en France. Lorsque je suis revenue vers l'intérim pour « plonger » dans le vécu des consultants en intérim, ma réflexion analytique autour du travail de première ligne et de ses ambiguïtés avait déjà fait du chemin. Je ne voyais plus cette fonction de la même manière, avec la même intensité subjective. Le texte présenté ci-dessous a de ce fait été retravaillé afin de se rapprocher de ma vision actuelle de ce qu'a été mon expérience en tant que consultant en intérim. Bien entendu, je reste convaincue que mes expériences passées forment la manière dont j'ai regardé ce terrain. Il ne suffit pas d'écrire ce qu'il s'est passé pour s'en détacher. Mais mettre à plat mon expérience m'a à tout le moins permis de m'en rendre compte, afin de pouvoir mieux sentir quand mes convictions personnelles risquaient de prendre le dessus sur ce que les acteurs eux-mêmes exprimaient. Cette analyse réflexive, réalisée individuellement tout autant qu'en groupe, a permis de garantir que les « lunettes » adoptées pour regarder le terrain de l'intérim soient celles des acteurs et non pas les miennes.

Mon premier contact avec l'intérim a pris la forme d'un stage durant mes études en Sciences du Travail. Il s'agissait d'une entreprise d'intérim dite « spécialisée », c'est-à-dire traitant uniquement des profils spécifiques d'employés d'un assez haut niveau, tels que des secrétaires (bilingue ou trilingue principalement), du personnel RH et des commerciaux expérimentés, soit uniquement du personnel « haut-de-gamme ». Cela aurait dû engendrer plus de respect de la part des consultants pour leurs intérimaires, rétablir une forme d'équilibre dans la relation entre le consultant et les intérimaires, il n'en était rien.

Dès l'entretien de sélection, je me rappelle avoir été corrigée par la consultant en intérim lorsque j'expliquais les raisons de mon intérêt pour ce secteur. J'évoquais l'envie d'aider les personnes, de les accompagner sur le chemin de l'emploi et de les soutenir dans leur recherche d'un travail auprès des entreprises, lorsqu'elle s'est empressée de me signaler qu'il existait surtout un aspect commercial dans cette fonction. Cette dimension commerciale se matérialisait dans la relation aux entreprises clientes. J'ai acquiescé dans son sens, affirmant que cette relation aux entreprises m'intéressait autant que le contact avec les candidats et intérimaires, plus parce que je souhaitais ce stage que par réel accord. Pour moi, j'allais aider des personnes à trouver un emploi, c'est tout ce qui comptait. Et si en même temps j'aidais les entreprises à remplir leurs offres vacantes, c'était pour un mieux, mais ma première priorité à ce stade restait l'intérimaire.

Ce stage aurait dû durer un an, il s'est terminé de mon propre chef au bout de six semaines. Je ne pouvais en effet plus supporter la manière dont les demandeurs d'emploi étaient traités. Alors que les intérimaires au travail étaient choyés comme

autant de profils « rares » nécessitant d'être fidélisés, les candidats ne correspondant pas aux critères restrictifs de l'agence étaient remerciés sans ménagement. Je me rappelle d'une conversation téléphonique précise avec une personne, qui a certainement pesé pour mon départ de l'intérim. Je devais lui expliquer que son profil ne pouvait correspondre à nos offres de postes vacants, ni maintenant, ni jamais et donc que je ne pouvais la recevoir en entretien. Je me souviens avoir passé près d'une demi-heure avec cette personne, qui m'a raconté combien il lui était difficile de vivre sans un emploi décent, tout en tentant de me convaincre de lui laisser une chance. Mais les critères de sélection étaient précis, je ne pouvais y déroger. J'en ai pleuré. Oubliant dans le même temps la « juste distance » à garder avec les intérimaires...

J'ai très vite compris que l'intérimaire n'était qu'un moyen au service de la relation commerciale à développer avec l'entreprise. Ces entreprises étaient les « vrais » clients, ceux pour qui il fallait tout donner, à qui le service était destiné. J'en ai pour preuve le nombre impressionnant « d'actions-clients » qui sont principalement tournées vers les entreprises, et ce quel que soit le bureau d'intérim : petit-déjeuner à thème permettant d'inviter les personnes de contact en agence, cadeaux adaptés aux différentes occasions (été, rentrée, fêtes de fin d'année, etc.) offrant une multitude d'occasion de rencontrer les clients dans leurs locaux, organisations d'« événements » pour les clients (séance de cinéma, stand sur un rallye, etc.) permettant de développer une proximité hors du cadre formel du travail, etc. Dans ma première expérience, l'intérimaire n'était pas celui que l'on aidait, mais bien l'outil d'une relation qui le dépassait.

Bien que j'accepte le fait qu'une entreprise marchande se doit d'être rentable, je ne pouvais accepter que ce profit se fasse au détriment du respect de la personne humaine. Désenchantée par le secteur de l'intérim, que cette expérience m'avait fait entrevoir comme un monde cruel, basement axé sur le profit, peu respectueux des êtres humains, j'ai quitté cette agence sans un regret en jurant que jamais je ne remettrais un pied dans ce secteur. Deux ans plus tard, mon diplôme en poche et un besoin urgent de subvenir à mes besoins par mes propres moyens, j'ai déposé un cv dans deux grands bureaux d'intérim. « Comme ça », juste pour voir si ça fonctionnerait...et puis parce que c'était le seul secteur où j'avais un peu d'expérience. Les deux entreprises me recontactèrent et, après une batterie de tests de sélection, toutes deux me proposèrent un emploi. J'acceptai le premier poste proposé, comme consultante pour le secteur « Office ». Me voilà donc, sans même avoir commencé une recherche d'emploi approfondie, avec un CDI temps plein dans une agence toute proche de mon domicile.

Mes débuts dans la fonction ont été agréables. À l'inverse de ma première expérience, dans cette agence on était conscient que les consultants en intérim travaillaient avec des êtres humains à qui on devait le respect. Une sélection s'opérait toujours parmi les candidats, même ceux qui n'étaient pas retenus étaient prévenus, remerciés et recevaient tous un feedback sur leurs candidatures, que ce soit des conseils sur une formation à suivre ou des endroits où postuler autres que l'intérim. L'ambiance entre les consultants en intérim était excellente. C'est d'ailleurs là que j'ai trouvé mes plus proches amies, qui le sont encore actuellement.

Bien que les débuts fussent fort positifs, la tension du travail a très vite commencé à se ressentir. En sortant du travail, j'avais réellement besoin d'un « sas de décompression ». Habitant tout près, je n'avais pas l'occasion de me relaxer sur le trajet. En arrivant chez moi, je m'asseyais donc pendant une demi-heure dans le canapé du salon, en silence. Cela me permettait d'assurer une transition et de recharger mes batteries pour la fin de journée. Ce stress quotidien au travail resurgissait également la nuit, où je me réveillais régulièrement pour noter sur un calepin posé à cet effet sur ma table de nuit les choses oubliées durant la journée. Bien que ce stress ne soit pas apparu comme un problème durant mon temps comme consultant en intérim, je pense qu'il aurait pu en devenir un si j'étais restée plus d'un an dans la fonction.

J'ai quitté l'intérim parce que j'avais trouvé une place à l'université me permettant de réaliser un rêve : produire une thèse de doctorat. Toutefois, au moment où j'ai postulé à

l'UCL, j'avais déjà atteint un niveau d'ennui impressionnant. Je ne trouvais plus de challenge dans ma fonction et je ne voyais aucune possibilité d'évolution rapide en interne. J'avais donc pris la décision de rester une deuxième année, pour marquer une certaine stabilité sur mon cv, avant de chercher un autre job. L'opportunité de changement a donc été plus rapide que prévu initialement, mais elle répondait à une envie déjà bien présente en moi à ce moment-là. Au bout de six mois, j'avais la sensation d'avoir « fait le tour » de ma fonction et d'être prise dans un cycle répétitif, à la limite du travail à la chaîne¹¹⁶.

Ainsi, à la fin de ma période d'essai, j'avais rempli tous les objectifs qui m'avaient été fixés au départ. Mon manager, au lieu de m'en fixer d'autres qui m'auraient permis d'évoluer rapidement dans la fonction, m'a gratifié d'un « continue comme ça ! ». Heureusement, un changement de manager m'a permis quelques semaines plus tard d'obtenir de nouveaux objectifs de travail. Mais la politique managériale me semble comporter une ambivalence lorsqu'elle pousse l'individu au toujours plus, à dépasser ses limites, mais n'offre pas un espace de liberté suffisant pour relever de nouveaux défis¹¹⁷.

Il n'empêche que la fonction de consultant en intérim m'est apparue comme soumise à une exigence constante de toujours plus, de dépassement de soi, à un niveau fonctionnel d'efficacité et de rentabilité. Il ne s'agissait pas de se réaliser personnellement dans la fonction, d'obtenir une reconnaissance symbolique du travail fourni, car peu de promotion étaient possibles, mais plutôt de maintenir une pression sur le travailleur afin qu'il donne le meilleur de lui-même dans des tâches précises, relativement répétitives (la diversité provenant des gens habitant les tâches, plutôt que des tâches elles-mêmes), afin d'obtenir une éventuelle compensation financière sous forme d'une prime (mensuelle ou annuelle, individuelle ou collective). Le consultant en intérim évolue dans des contraintes organisationnelles qui structurent ses relations de travail avec ses collègues, ses clients et son management, qu'il s'agit également d'explorer pour saisir la complexité de ce métier.

Ancrée dans mon expérience personnelle, la recherche que j'ai menée auprès de consultants et de managers du secteur de l'intérim m'a permis de mettre en lumière les contradictions organisationnelles dans lesquelles ce travailleur se trouve pris. Mais avant d'aller plus avant dans la description du cadre organisationnel et de la relation de service qui s'y déploie, il convient de mettre en résonance mon expérience subjective avec celles des acteurs. Nous proposons de passer par un support narratif utilisé durant les entretiens, le collage.

¹¹⁶ C'est quelque chose que je n'ai pas retrouvé chez les participants de cette recherche. Ils ont tous évoqué d'une manière ou d'une autre la richesse de ce métier issue de la variété des tâches à réaliser, la multitude de personnes à rencontrer, qu'elles soient intérimaires ou entreprises. Je suis d'accord avec cette variété, mais je ne l'ai jamais ressenti comme un aspect positif de mon travail. Pour moi, cette diversité n'arrivait pas à combler le manque de stimulation intellectuelle de ce job. Sans doute est-ce parce que cela ne correspondait pas à mon besoin très personnel de défis, ou au type de défis que je souhaitais relever.

¹¹⁷ Encore une fois, ce ressenti personnel n'a pas nécessairement été évoqué par les participants. Leur discours faisait état de défis à relever, de diversité des tâches, que je n'ai pas connu moi-même, ou du moins dans une beaucoup moins grande intensité, certainement parce que cela ne répondait pas à mes aspirations personnelles.

2. Un collage : « Le métier de consultant en intérim »

Pour explorer ensemble l'imaginaire des participants à propos de leur métier, mais aussi pour identifier les différences symboliques entre groupes (entre le consultant en intérim, le client, l'intérimaire, le manager, etc.) et les représentations (image de soi, valeurs organisationnelles et individuelles, objectifs et rentabilité, figure du client, etc.), l'un des supports proposés aux participants était un collage à réaliser à partir de magazines. Les consignes données aux participants étaient les suivantes :

Proposition de support : collage

Je vous propose de créer un collage sur le thème « le métier de consultant en intérim ». Il s'agit de créer une représentation du **métier de consultant en intérim** à partir de la sélection et l'association libre d'images et/ou de textes sur une page A3.

Concrètement, vous pouvez sélectionner toute image ou texte, dans les magazines fournis ou ailleurs, qui vous évoque un aspect, une facette, un trait significatif ou marginal de ce qu'est pour vous le métier de consultant en intérim. Vous pouvez également inclure des éléments se rapportant à votre (ou vos) organisation(s) dans le secteur de l'intérim. Ces images et/ou textes peuvent être complétés au besoin par des ajouts manuscrits, ou des dessins personnels.

Encore une fois, ne passez pas trop de temps pour cet exercice. Préférez la spontanéité à l'exhaustivité, et n'y consacrez pas plus d'**une demi-heure**.

Ces consignes étaient présentées à la fin du premier entretien, le collage devant être réalisé avant la deuxième rencontre. Chaque personne disposait également de la retranscription intégrale du premier entretien.

Choisir quel collage je désirais présenter dans ces pages fût difficile. Chacun me semblait mettre en avant une caractéristique importante du métier de consultant en intérim, que je souhaitais souligner. Toutefois, un choix était nécessaire car les contraintes d'espace pour ce texte ne permettaient pas de présenter en quelques pages l'ensemble des collages ainsi que les discussions s'y référant. En effet, si la production d'un collage est en elle-même intéressante, c'est dans le sens que les personnes y mettent à travers la présentation de ce collage à un tiers que se déploie toute la richesse de ce support. Je ne pouvais donc faire l'économie d'une reproduction, à tout le moins partielle, de l'entretien lié au collage produit. Celui-ci s'est déroulé selon le fil conducteur choisi par le participant. L'entretien débutait toujours avec la même consigne : raconter son collage, de la manière dont la personne le souhaite.

Plusieurs éléments sont apparus dans la majorité des collages. L'importance de l'image que l'on donne est apparu sous différentes formes : mannequins et croisette à Cannes

pour l'un, sourire plus ou moins forcé chez d'autres, ou chirurgie esthétique qui permet un « formatage » des travailleurs. Le dynamisme semble prescrit, à l'image d'un combat à gagner, mais il va de pair avec un stress en termes de temps (image d'une montre) et d'objectifs à atteindre (« toujours plus »), ayant des conséquences physiques importantes (poids à porter sur la tête, voire épuisement). Ainsi, les participants ont tous évoqué sous l'une ou l'autre forme le « jeu » qu'il faut jouer pour rester « dans la course » (de motos !). Le consultant en intérim doit endosser un rôle, arborer un masque, celui que l'organisation propose.

Les différents types de relation entourant le consultant en intérim constituent également un thème récurrent dans les collages. Les relations avec les collègues sont apparues dans plusieurs collages comme primordiales dans la création d'une ambiance de travail conviviale, certains participants allant jusqu'à les voir comme la raison qui « fait tenir » dans le job. La relation avec le manager, bien que pointée comme importante, n'est que peu représentée et lorsqu'elle l'est, l'image choisie vise toujours à mettre le manager à distance du travail quotidien. Les relations avec les clients sont également peu représentées, soit parce que la personne n'avait que peu de contacts directs avec les clients (lorsqu'elle était uniquement chargée de suivi commercial interne et non de prospection active de clients), soit parce que l'aspect commercial n'est présent qu'à travers ce qu'il apporte concrètement au consultant en intérim, tel que l'argent, les objectifs à atteindre ou le combat à gagner. L'aide que le consultant en intérim peut apporter à ses clients a été notamment symbolisée par une femme habillée en manœuvre de chantier, illustrant le fait que le consultant en intérim « *se met vraiment dans la peau de celui qui recrute ou de celui qui va travailler* » (consultant en intérim I8, entretien 2). Cette relation triangulaire liant consultant en intérim, entreprises clientes et intérimaires se superpose à la relation, également triangulaire, de tout travailleur de première qui doit combiner exigences managériales et attentes du client. Cette fonction particulière place le consultant en intérim dans une position d'« *équilibriste* », de « *jongleur* » entre plusieurs clients, plusieurs objectifs, plusieurs tâches. Selon les participants, cette multiplicité des tâches renvoie à un aspect positif (des « *ballons colorés* » par exemple) ou un aspect plus répétitif (un « *robot ménager multifonctions* ») voire réellement stressant et destructeur lorsqu'il commence à peser sur la vie privée (un collage représente le déchirement entre la « *course* » du travail et les « *enfants présents à la maison* »).

Ces thèmes sont régulièrement apparus dans le discours des participants tout au long des trois entretiens, comme autant de processus plaçant le consultant en intérim en tension dans son travail. Mais la production de ce collage constitue un moment de cristallisation, permettant d'aller au-delà de la reconstruction du verbal, de dépasser les défenses du moi pour mettre au jour les tensions en partie inconscientes. Cette technique projective offre dans un espace relativement restreint (une page A3) une possibilité de mettre en image ce qui ne peut se dire, d'utiliser des « métaphores » dessinées et non plus verbales pour dire quelque chose de ce qui se vit dans l'organisation. Les contraintes d'espace amène le participant à (re)penser la configuration globale de sa production, la manière dont il organise les différents éléments composant la représentation qu'il se fait de son métier de consultant en intérim, pour agencer les différentes images selon une certaine histoire qu'il est le seul à décoder. Bien que le démarrage de l'entretien autour du collage soit bien souvent balbutiant, très vite la personne est prise dans le récit qu'elle construit autour de son collage, n'hésitant pas d'elle-même à proposer les liens qui se tissent entre les différents éléments, proposant une synthèse qui relie les différentes dimensions mises en exergue pour en inférer un autre aspect du métier, oublié au moment de la production mais mis en lumière par le récit qui s'est construit avec le chercheur autour du collage.

Mon choix s'est donc porté sur le collage qui présentait le mieux ces différents éléments caractéristiques du métier de consultant en intérim. J'ai choisi un collage et non un récit particulier, bien que les deux soient indissociables si l'on cherche à dégager le sens de la pratique de travail. Celui-ci rassemblait les différents éléments que je souhaitais aborder pour présenter le métier de consultant en intérim.



Carbure au
STRESS



LA COLÈRE

POTINS

**Ma COLLÈGUE,
mon AMIE**

maniaque du
rangement"



Les termes soulignés en gras dans le récit ci-dessous renvoient aux images du collage. Cette personne est resté plus de trois ans dans la même société d'intérim, pour partir ensuite vers un poste de job coacher dans un organisme favorisant la formation et l'emploi des personnes peu qualifiées.

I3 : donc j'ai fait un collage... [I3 sort son collage et le pose entre nous sur le fauteuil]
Ici j'ai mis, pour moi la base du travail, parce que c'était ça, quelle est la relation du travail, j'ai mis que c'était quand même une gonzesse qui passe beaucoup de temps au téléphone, c'est quand même la majorité du travail et devant un PC. Le gars il se met, c'est pas vraiment en silence parce que c'est pas vraiment... donc devant son PC et au téléphone. Ça pour moi je pense que c'est les deux tâches principales et alors j'ai mis deux personnages avec une épée parce que je trouve que dans l'intérim on est en perpétuelle lutte, que ce soit avec les candidats pour qu'ils restent chez nous, pour les vérifier, vérifier à ce qu'ils aillent bien, vérifier à ce que les contrats soient bien faits avec les clients, toujours rester... attractifs. Il faut leur coller aux basques pour qu'ils nous...travaillent avec nous, quand ils appellent il faut leur répondre, c'est pour ça que j'ai mis des personnes en duel, parce que moi je trouve qu'on est toujours en duel avec quelque chose ou quelqu'un, on est jamais... Même si le but c'est d'être sur un même pied d'égalité, on fait croire mais on est toujours en duel avec quelqu'un et ça je trouvais que c'était important. Et d'ailleurs en lien avec ça c'est « carbure au stress », parce que je pense que dans l'intérim, il faut carburer au stress et je pense que quand les gens s'en vont c'est parce qu'ils sont trop stressés. Ils carburent au stress, pourquoi ? Parce qu'on est en fonction de la demande du client. Quand le client appelle et qu'il dit « je veux ça, je veux ça, je veux ça » et bien il faut répondre tout de suite et ça part...je vois pas quelqu'un qui ne stresserait pas mais parce qu'il y a les chiffres, il y a une pression des chiffres tout le temps qui est là et donc... donc c'est vrai qu'au début et même après il faut stresser et moi je stressais parce que je voulais pas rester plus tard que 17 h 30, je voulais pas... voilà. Maintenant est-ce que j'aurais moins stressé si je faisais des heures sup gratuites, si je sautais mes temps de midi, [Sourire] peut-être, mais je trouve que le stress c'est quand même quelque chose qui est fort lié au monde de l'intérim en général. Alors j'ai remis « Rock Attitude », parce que je trouve que c'est, de nouveau c'est un boulot qui est dans l'énergie, on ne peut pas être fade. On ne peut pas être fade, il y a tout le temps des gens ou alors on s'endort, ou alors on pète une quille. Il y a tout le temps des gens qui viennent, il y a tout le temps le téléphone qui sonne. Maintenant, c'est vrai que c'est parfois, il y a des moments plus calmes mais quand on est sur un plateau il y a quand même tout le temps du bruit. C'est pour ça que j'ai mis des gens qui dansent, pour la, la... le fait qu'on soit toujours...allez en mouvement. J'ai mis « up and down » puisque je pense que justement à cause de ce stress-là on peut tout le temps être motivé puis plus, pouh ! Après être complètement crevé ou motivé, j'aime mon boulot et puis oh je n'aime plus mon boulot parce qu'il y a une remarque, parce qu'il y a des...des, allez des choses répétitives et donc je pense qu'on fait beaucoup le yoyo entre : Ah ça va, ah ça va pas, on est content de soi, on est moins content de soi, je trouve aussi ça...il faut passer partout.

J'ai remis « maniaque du rangement » parce que ça m'avait fort perturbée, qu'au début j'avais presque, je n'avais pas mon...je n'avais pas mon grade parce que mon bureau n'était pas assez ordonné au jour le jour et donc je trouvais ça phénoménal qu'on puisse donner de l'importance... parce que pour eux en fait mon bureau quand il était désordonné représentait mon psychologique. Donc pour eux

HG : c'est ce qu'ils t'ont dit

I3 : ils avaient analysé qu'on voyait bien que j'étais pas bien dans ma tête et dans ma vie personnelle à cau...en fonction de l'état de mon bureau.

HG : Qui t'a dit ça ?

I3 : C'était Bernard à ce moment-là je pense. Et effectivement peut-être que dans ma vie personnelle, c'était, mais de là à comparer à un bureau ! Alors après j'ai toujours

essayé de le laisser propre, pas en bordel, au moins comme ça... C'est... Mais c'est vrai que maintenant même à mon boulot actuel, je me suis mis un bac où je tape tout pour ne pas que mon bureau soit toujours, soit en bordel. Mais bon voilà et donc c'est pour ça que j'ai mis « maniaque du rangement » parce que je ne suis pas et c'était une valeur et je trouvais ça complètement con.

J'ai remis quand même [plein de ballons colorés](#) parce que s'il y a bien un point positif de travailler dans l'intérim, c'est quand même que c'est fort varié. Moi je trouvais qu'on faisait des choses variées, des choses intéressantes parce que tu peux quand même toucher à la législation sociale, à tout ce qui est gestion de salaires, tout ce qui est droit du travail. Quand tu t'y penches un peu plus si t'as envie, tu peux dans tout ce qui est recrutement, contacts avec les gens, formations, organisations de formations, donc je trouve quand même que c'est un boulot varié avec un poste où on apprend quand même énormément sur plein de choses. Je trouve que c'est quand même une très bonne école et je ne regretterai jamais avoir fait de l'intérim. Une bonne école pour commencer, je pense que c'est valorisé après et... j'aurais pas pu mieux choisir mon boulot parce que... mon premier boulot, parce que je suis quelqu'un qui aime faire plein de trucs et j'ai fait, même chose mes études j'ai fait plein de trucs, le boulot et plein de trucs et ça m'a permis d'évoluer sur une tâche actuelle où je fais plein de trucs mais en plus où même, où j'ai plus de chef sur mon dos, je vois mon chef une fois par mois, c'est vraiment une évolution. Donc je pense que ça, ça doit quand même se garder, c'est que ce boulot-là on ne s'ennuie pas, même si on carbure au stress, il y a plein de tâches, plein de choses différentes et c'est un vrai apprentissage pour celui qui veut le prendre et le faire correctement.

J'ai mis « [la colère](#) » oui, parce qu'à la fin c'est l'état dans lequel j'étais. J'étais en colère, et bien de ne pas pouvoir évoluer comme j'avais envie, de me rendre compte qu'on essayait de me mettre dans un moule et donc ça c'est vraiment...et c'est vraiment la colère qui m'a envoyée à la fin, où pour finir je pense que j'avais des images négatives de mes collègues, des images négatives de mon boulot, de l'image que j'avais de là.

« [Potins](#) », parce qu'il y a beaucoup de filles et qu'il y a beaucoup de potins dans une agence d'intérim et il y en a encore et c'est encore ce que je recherche quand je demande comment ça va là-bas, c'est les potins. Donc c'est pour cela que je l'ai mis parce que je trouvais que c'était vraiment un mot, quand je feuilletais, je dis « oh potins », je trouvais que ça va bien et il y en a partout et je trouve que ça fait vivre et que c'est marrant, donc voilà. J'ai mis aussi ça, « [ma collègue, mon amie](#) », parce que je pense quand même que quand on reste cinq ans dans une boîte, on lie des liens avec des personnes, ce qui est mon cas parce que je revoie encore des gens et donc voilà pourquoi je l'ai mis là.

« [Le jeans](#) », parce que ça c'est vraiment un truc super perturbant d'avoir une charte où on te dit : « pas tes cheveux comme ci, pas de machins comme ci, pas de jeans », et ça je trouve que c'est terrible, « pas de jeans », c'est quand même très con ou alors le jeans le vendredi, je trouve cela ridicule. J'ai remis le jeans parce que je trouve que c'est vraiment con. Et alors j'ai mis une image de [chirurgie esthétique](#), mais pas pour l'esthétique mais plutôt pour le fait de dire que là une agence d'intérim en tout cas là, j'ai l'impression qu'ils recherchent le même profil, qu'ils recherchaient parce qu'il y a eu des exceptions dans le tas des... un profil physique pour du commercial attrayant, donc voilà c'est pour ça que j'ai mis aussi image-là. Voilà.

HG : Ben dis donc c'est riche d'idées, c'est plein de couleurs, plein d'idées.

I3 : Mais en fait c'est en tournant, c'est vraiment...j'ai pris 2 magazines et j'ai tourné les pages et chaque fois que je voyais un truc qui me parlait... Je n'ai pas réfléchi avant de regarder les magazines, je ne me suis pas dit « je veux mettre ça ». C'est en tournant que je me suis dit « qu'est-ce qui me parle et sur quoi je vais tomber ». Je pense qu'il n'y aurait pas eu ces mots-là, je pense que je les aurais quand même retrouvés peut-être autrement, j'ai eu de la chance parce que ça c'est vraiment un truc que je voulais trouver, le stress...

HG : Carburer au stress

I3 : Au moins le mot stress ou l'adrénaline ou enfin quelque chose comme ça et j'ai de la chance que dans le petit truc que j'ai feuilleté il y avait ce mot-là. Je pense que toute façon on serait revenu et s'il y avait pas eu ces mots-là, « ma collègue, mon amie » ou « potins », il y aurait eu une image peut-être groupée donc je pense qu'il y a quand même une idée quand on recherche mais par contre « maniaque du rangement » j'aurais peut-être pas pensé à le mettre si j'étais pas tombée dessus parce que j'ai pas réfléchi à ce que je voulais mettre, en tournant j'ai choisi.

HG : C'est marrant parce qu'il y a quand même fort l'idée d'être moulée quoi, tu vois autant le jeans, la chirurgie esthétique, le maniaque du rangement...

I3 : mais...oui. Maintenant c'est vraiment... Mais ça se trouve il y a deux choses : il y a toutes les tâches que je pense que j'ai appréc...que tout ce que j'ai apprécié c'est dans tout ce qui est tâches, boulot, où je trouve que voilà... Et puis après il y a toute l'autre partie où tout ce qui m'a un peu... où je trouve ça choquant, ou peut-être tout ce qui a moins d'importance dans mon boulot actuel maintenant.

HG : Et tu diviserais ça en gauche et droite ?

I3 : Non ça je ne pouvais le mettre en tout. C'était trop petit. Non mais ce mot-là je ne pouvais pas le mettre là, parce que c'était trop petit.

HG : Sinon tu veux dire que ça ce serait positif ?

I3 : En deux groupes... Non mais tout ce qui est le travail. C'est vrai que la richesse du travail, le fait du stress, que ce soit du téléphone, ça c'est la représentation du travail, après tout ce qui est chirurgie, « up and down », le rangement, les potins, la collègue, ce sont toutes des choses qui sont venues à un moment donné, et je me suis dit « au fait, OK, il y a le boulot mais le boulot ne suffit pas » et tous ces éléments-là font que je ne suis plus en train de me retrouver, qu'on m'oblige à ranger comme ci, qu'on m'oblige à m'habiller comme ça, que mon caractère est... et à un moment donné je me dit « mais je ne m'y retrouve plus ».

[...]

HG : ok. Le stress, on va partir sur ça. L'idée du stress c'était lié aux objectifs que vous aviez ?

I3 : Est-ce que c'est lié aux objectifs ? Je sais pas parce que moi j'ai besoin d'objectifs pour avancer donc les objectifs j'aime bien en avoir.

HG : Et t'en avais beaucoup ?

I3 : Je pense que ça c'est pas exagéré par contre le nombre d'objectifs parce qu'ils en donnent 3 je pense à long terme et je pense que ça franchement c'est pas exagéré, c'est pas des gros objectifs. Le seul truc maintenant si on parle des objectifs que tout le monde, commun à tout le monde, parce qu'on a des objectifs personnels et communs, par semaine, ils sont, il y en a pas beaucoup, mais ils sont trop directifs et donc... puisque c'est autant de visites et toi tu te stresses pour mettre tes 4 visites. C'est dix appels clients pour proposer un candidat, c'est encoder ça dans le logiciel, c'est autant d'inscriptions, c'est autant de mises à l'emploi et donc ça commence... et on te dit comment à les faire. C'est même pas, on te dit « voilà tu proposes 10 candidats », si t'as envie de les faire par mail, ou que tu as envie de les faire par fax non, on te dit c'est 10 par téléphone. Les visites si t'as envie, non c'est 4, d'au moins machin, machin. On te dit que telle société elle doit être visitée quatre fois ou cinq fois parce qu'elle est à telle taille et donc là c'est trop dirigé.

HG : Et qui te dit ça ? Parce que tu dis « on » mais qui décide ça ?

I3 : c'est, c'est le...Quand je dis... C'est, c'est toute la filiale, c'est les grands managers du dessus.

HG : Mais c'est pas forcément Julien ou Bernard ?

I3 : Non, non, non, non, eux ne font que répéter, c'est vraiment ça. Mais voilà, on te laisse pas de liberté pour l'agence d'interim, l'interim, le monde de l'interim parce qu'on te laisse pas de libertés pour te dire ok. Et c'est ça que j'aime bien dans mon boulot actuel c'est qu'on dit « voilà, l'objectif de l'année en chiffres c'est ça », c'est tout ce qu'on te dit. Maintenant que tu veux faire autant de visites, que tu veux faire des « flyers », que tu veux te promener en femme sandwich, que tu veux organiser des formations pour y arriver. Moi j'ai des collègues qui ne sortent pas de leur bureau qui y

arrivent, moi je sors de mon bureau, j'organise des formations, c'est comme tu veux, tu fais comme tu veux. Et c'est pour ça que je pense que le stress il est lié, dans l'intérim en fait que ce soit pas, on te dit presque quand tu peux aller faire pipi quoi. C'est même... On te dit quand tu dois prendre tes pauses de midi ou alors quand tu dois aller en réunion. On te dit même, je m'en rappellerai toujours – que moi j'ai un problème de concentration — donc tu dois prendre note des réunions, et je pense que ça c'est le stress. Quand un client t'appelle, que le téléphone sonne, que tu dois faire tout de suite, c'est normal, travailler dans l'urgence ça amène du stress. Mais c'est normal puisque c'est le but de l'intérim quand des clients appellent. Quand le client appelle et dit « j'ai besoin de gens », c'est à ça que tu sers, personne ne va t'appeler en disant « j'aurai besoin de 6 personnes dans 3 semaines, prenez votre temps pour les sélectionner ». C'est pas ça l'intérim, ça ne sert pas à ça.

HG : Et ça sert à quoi ?

I3 : l'intérim pour moi, de base, doit servir à répondre à une dem... à une maladie du personnel dans la société donc au remplacement de quelqu'un qui est malade, au surplus de travail ponctuel dans une société. Voilà, moi pour moi l'intérim ça doit être quelque chose qui est éphémère, qui n'est pas dans la durée. A partir du moment où un client par contre utilise des gens entre guillemets, je pense à une société, c'était F**** où on magouillait même les trucs parce qu'ils étaient en surcroît de travail perpétuel toute l'année, où des gens avaient des contrats à la semaine pendant un an et demi à deux ans sans avoir de contrat, je trouve ça, à un moment donné pour les gens, c'est pas normal. Evidemment qu'on est bien content, nous on a toujours les mêmes, on a les chiffres, mais il les engage, on se dit « merde on a une en moins » ; ça nous fait même chier. Alors que c'est les gens, c'est quand même normal. Les gens, ça fait un an et demi, ils ont 30 ans, ils travaillent avec des contrats à la semaine, je trouve qu'on devrait même à la limite négocier qu'ils soient engagés, parce qu'on travaille avec des contrats à la semaine. En plus on prend leur Activa et parfois on leur prend leur Activa, on leur explique pas vraiment bien quand on leur prend leur activa et ils se retrouvent à vouloir être engagés par le patron, où en fait on a pompé tout l'activa. Donc je trouve qu'il y a quand même une partie à un moment donné de l'humain qui est un peu laissé de côté quand même.

[...]

HG : Et dans ce que tu viens dire, moi il y a un truc qui m'a frappée, sur lequel t'es passée vite parce que je te demande « qui décide ça », tu me dis « c'est les managers supérieurs » et puis tu me dis « oui de toute façon Bernard et Julien, les managers ils font que répéter », tu vois ? Comme si leur rôle n'était pas important.

I3 : ben c'est toujours... Je pense qu'ils sont là pour veiller au bon parce que...

HG : Pour veiller au ?

I3 : Pour veiller au bon déroulement de tout, maintenant je pense qu'effectivement t'as un groupe qui est à Bruxelles, qui pond tout ça. T'as des gens qui décident que la bonne marche à suivre c'est comme ça. Cette marche à suivre elle est donnée et elle doit être répétée jusqu'à nous et donc ça ne, on ne pas laisser, de toute façon ils ne laisseraient pas à l'appréciation de chacun le fait de le répéter comme ils veulent. Donc effectivement je pense que les managers, et oui pour moi je ne comprends pas toujours qu'est-ce qu'ils peuvent faire en vain parce qu'ils ne font que vérifier si on fait bien ce qu'on fait, regarder et trouver des solutions et elles sont quand même plutôt rares les solutions, si on arrive pas à faire nos chiffres. Mais c'est ça être manager, c'est continuer à gérer quelques gros clients mais surtout surveiller les moindres faits et gestes et rectifier le tir le plus vite possible si ça ne fonctionne pas, c'est pour ça qu'il y a des chiffres qui sortent toutes les semaines, c'est pour ça que... Voilà et ça c'est triste parce que je pense qu'ils engageraient des gens plus autonomes ou ils vérifieraient une arrivée plus à la fin, comme par exemple où je suis actuellement, il y a beaucoup moins de managers parce que... et un manager pour 10 personnes, parce qu'on est tous autonomes et qu'il y a une seule vérification. Bon maintenant le problème c'est qu'on t'accorde une vérification par an, tu risques de passer, ça prend un peu de temps pour virer les gens ou voir s'ils sont des incompetents, mais d'un autre côté ça marche quoi,

ils n'ont pas besoin d'avoir des managers, des sous managers, des aides managers, des assistants machins, c'est un...il y a 3 managers et un grand chef. Le grand chef clairement il ne fait rien à part aller à des réunions et t'as 3 managers qui sont indépendants pour 50 personnes. Tandis que dans l'intérim t'as des managers partout. T'as un manager pour 4 personnes, qui est assisté d'un assistant manager que l'assistant manager est assisté de seniors. Et donc tout le monde est assisté de tout le monde pour être sûr que tout le monde se contrôle.

HG : Toi tu le vois comme ça, il y a beaucoup de managers pour avoir plus de contrôles sur les gens ?

I3 : Oui parce qu'il n'y a pas besoin d'autant... Et alors aussi je pense que c'est une utopie de créer des...de dire aux gens « vous allez passer senior, vous allez passer assistant manager », ils n'en ont pas vraiment besoin, je pense que c'est pour les garder parce qu'il n'y pas vraiment de possibilités d'évolutions dans une agence d'intérim, de création et donc je pense que c'est vraiment qu'on dise faut quand même bien que les gens se préparent à quelque chose, évoluent et donc on leur donne... Mais vraiment est-ce qu'il y a une progression personnelle ? Je pense pas.

Au niveau de la description stricte du collage, I3 propose de scinder ses images entre les « *représentations du travail* » et ce que je nommerai la « culture organisationnelle » dans l'intérim.

D'un côté, le travail de consultant en intérim est représenté par une dualité entre richesse (la variété de tâches étant représentée par des ballons colorés) et stress au travail, entre énergie (dynamisme de la danse) et combat perpétuel avec les clients et les intérimaires. Le stress semble être une composante essentielle du travail du consultant, un « carburant » pour un travail dont les tâches sont codifiées, structurées par les dispositifs techniques à sa disposition. Ces outils, principalement le téléphone et le système informatique, cadrent le travail et permettent son contrôle.

Cette dualité vécue vis-à-vis du travail du consultant en intérim amène I3 à évoquer les hauts et bas dans le quotidien, qui prennent la forme d'une ambivalence, entre amour et haine pour son travail et son organisation. Cette « culture » particulière, propre au secteur de l'intérim, est fortement ancrée sur l'image. D'une part, l'accent semble mis sur l'image de soi, lorsqu'il est interdit d'adopter certaines tenues vestimentaires ou lorsque l'espace du bureau personnel est censé refléter l'état d'esprit du consultant en intérim. Mais l'image organisationnelle prend également son importance, telle qu'elle se donne à voir à travers ce que le consultant renvoie de lui-même dans la relation aux autres. Ainsi, I3 parle du formatage des consultants pour les « *mettre dans un moule* » organisationnel, de la recherche de profils physiques attrayants pour permettre de développer une relation commerciale agréable avec les différents clients. Cette recherche d'une certaine homogénéité parmi les consultants en intérim crée un milieu fortement féminin, où les

collègues peuvent devenir à la fois des amies ou les sources de « *potins* » sur d'autres consultant(e)s de l'agence.

Au-delà de cette explication du collage réalisé, l'extrait présenté ci-dessus explore trois dimensions propres au travail du consultant en intérim.

Tout d'abord, la question du stress est explorée sur la double dimension positive/négative. D'un côté, le stress est vécu positivement par I3 lorsqu'il est lié au travail quotidien dans l'urgence, au fait d'être soumis à la demande du client pour travailler. Cette pression est positive en ce qu'elle apporte du dynamisme et de la variété. Mais lorsque le stress vécu est lié aux contraintes organisationnelles imposées de l'extérieur et auxquelles le consultant en intérim doit se soumettre sans pouvoir négocier, alors il prend une forme négative qui engendre « *colère* » et démotivation.

Ensuite, I3 évoque brièvement la primauté de l'économique sur l'humain, des résultats financiers sur les valeurs, thème que nous approfondirons par la suite¹¹⁸.

Enfin, le management intermédiaire est présenté comme occupant une fonction principalement de contrôle, les décisions étant laissées au management supérieur extraits du « terrain » que constituent les agences d'intérim proprement dite. I3 pointe l'importance numérique de ce management intermédiaire, permettant semble-t-il de renforcer le contrôle à tous les étages organisationnels. Mais la présence de ce management intermédiaire a une autre fonction : il s'agit de permettre une certaine forme d'évolution pour un poste où il en existe peu. Mais I3 précise que cette évolution, si elle concerne un accroissement du pouvoir de contrôle personnel, ne consiste pas pour autant en une évolution personnelle au sein de l'organisation. Il s'agirait donc d'un « leurre », permettant de maintenir dans l'emploi des personnes qui souhaitent progresser dans leur carrière, en leur faisant miroiter une promotion qui n'existe pas réellement.

Après avoir exploré différents vécus subjectifs du métier de consultant en intérim, le point suivant propose de synthétiser ces vécus en quelques caractéristiques-clés de cette fonction.

¹¹⁸ Cf. Chapitre 10 – La relation de service du consultant en intérim.

3. Un métier « multitâches »

Si, à la suite de Dubar, les professions peuvent être définies comme des « *formes historiques d'organisation sociale, d'attribution d'identité et d'organisation du marché du travail* » (Tourmen, 2007, p. 18), les métiers comportent une dimension complémentaire : un ensemble de savoir-faire spécifiques, définis collectivement par des pairs qui s'organisent en un réseau social d'activité professionnelle (Tourmen, 2007). C'est pourquoi nous préférons le terme « métier » pour désigner l'activité collectivement organisée des consultants en intérim, dont découle une identité professionnelle et liée à la pratique.

À partir de la description faite par les participants de leur métier, les tâches du consultant en intérim semblent partagées entre le recrutement, le développement commercial d'un « portefeuille » de clients et diverses tâches administratives.

La sélection et le recrutement d'intérimaires pour des entreprises clientes formulant des demandes spécifiques sont présentés comme les tâches principales du consultant en intérim. En fonction du type de profil d'intérimaire demandé sur le marché, le recrutement peut aller d'une simple recherche dans une base de données préexistante jusqu'à la publication d'annonces, la réalisation de tests de sélection plus ou moins poussés et d'un entretien amenant le consultant en intérim à établir les compétences de la personne et son profil. Les candidatures envoyées sont alors « vendues » au client :

« On le vend bien si tu veux, nous, en tant que conseillers en intérim on essaye de le vendre un maximum

HG : De vendre l'intérimaire ?

P : L'intérimaire, au client. Donc on essaye de donner toutes les qualités et pourquoi on croit que c'est lui qu'il faut prendre etc. » (consultant en intérim I7, entretien 3)

Selon les participants, cette valorisation du candidat chez le client constitue l'essence même du travail du consultant en intérim. C'est dans cette recherche d'un candidat « idéal » pour un poste donné, exigeant des compétences plus ou moins précises, que le consultant en intérim réalise son « core business ». Deux autres tâches sont toutefois présentées comme essentielles pour la bonne réalisation de ce travail central.

D'une part, afin de satisfaire au mieux le client, les participants évoquent la nécessité de le connaître pour pouvoir anticiper ses besoins. Cela signifie connaître ses besoins spécifiques afin de pouvoir lui fournir un service personnalisé, tout en respectant des

exigences managériales de standardisation. Le développement commercial d'un portefeuille de clients nécessite de les rencontrer régulièrement, voire de provoquer ces rencontres afin de maintenir le contact, dans le but de les fidéliser (par exemple par des actions commerciales régulières). L'aspect commercial en intérim peut être scindé en deux temps : la prospection de nouveaux clients (souvent dévolues à un consultant spécifique) et la fidélisation des relations commerciales existantes. Le consultant en intérim est surtout actif dans le deuxième temps de la relation client. Il est à noter que cet aspect commercial ne porte ici que sur la relation à l'entreprise. Comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, la prise en compte de l'intérimaire comme client spécifique de l'intérim varie en fonction du secteur mais aussi de la rareté relative du profil recherché. En règle générale, les profils d'intérimaires en « pénurie », nécessitant des compétences spécifiques rares sur le marché de l'emploi, font plus souvent l'objet de campagnes commerciales ciblées, dans le but de les fidéliser. Même dans ce cas précis, l'intérimaire n'est défini comme client qu'à partir de l'entreprise. Il semble donc que le réel client du consultant en intérim soit l'entreprise, quel que soit le message véhiculé par le management à l'égard de l'intérimaire.

D'autre part, certaines tâches administratives et de contrôle complètent le travail quotidien du consultant en intérim. Il s'agit principalement de la gestion administrative des contrats de travail des intérimaires (déclaration à l'ONSS des contrats, encodage des prestations, paies des intérimaires, etc.) mais aussi de l'ensemble des tâches de contrôle liées à la législation stricte en matière de travail intérimaire.

Par exemple, une entreprise ne peut faire appel à un intérimaire que pour trois motifs : soit de pourvoir au remplacement d'un travailleur permanent, soit de répondre à un surcroît temporaire de travail, soit d'assurer l'exécution d'un travail exceptionnel¹¹⁹. En-dehors de ces raisons prévues par la loi, un travailleur ne peut être engagé sous contrat intérimaire. Selon les participants, le respect de cette disposition légale en revient à l'agence d'intérim, et ressort de la responsabilité personnelle du consultant en intérim qui a établi le contrat de travail.

De même, de nombreuses contraintes administratives entourent le contrat de travail intérimaire en matière de sécurité au travail, impliquant des tâches administratives

¹¹⁹ Site du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, *Travail intérimaire*, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=3474>, consulté le 28 février 2012.

lourdes pour le consultant en intérim qui y voit de nouveau sa responsabilité personnelle engagée.

« Tout est à faire tout de suite, dans l'urgence... sous peine... soit on te met sous le nez responsabilité civile de tes actes en tant que consultant, faire un contrat, faire un rétro, une fiche de poste, un... [...] par exemple la visite médicale. Par réglementation normalement le chauffeur doit avoir passé sa visite médicale avant, avant la mise au travail. Des demandes, tu sais comme moi dans l'intérim, que les demandes c'est au jour le jour. Donc il arrive effectivement qu'il y ait des intérimaires qui passent aux visites médicales dans la semaine qui suit, mais qui ne la passent pas nécessairement avant la mise au travail. Tout comme la signature des fiches de poste. On essaie de le faire dans la semaine qui suit la mission, mais parfois... normalement, légalement on doit la faire signer avant la mise au travail. Tout comme le contrat il doit l'avoir en mains avant la mise au travail, mais parfois il ne sait pas venir le chercher à l'agence ou on le lui faxe. Donc c'est toutes des choses qui avant n'avaient pas des proportions aussi importantes, qui sont devenues hyper importantes » (Consultant en intérim I1, entretien 1)

Les tâches administratives semblent liées à un autocontrôle permanent, à travers notamment les résultats hebdomadaires à encoder dans le système central, et à un contrôle continu de la part du manager direct, qui réalise très régulièrement (environ tous les trois mois) des entretiens de fonctionnement avec chaque membre de son équipe. En effet, bien que la législation contrôlant le travail intérimaire soit très stricte, des écarts aux règles semblent possibles, ce qui appelle donc un contrôle strict pour éviter les abus. Par exemple, le motif de travail intérimaire évoqué sur le contrat de travail ne correspond pas toujours aux circonstances exactes pour lesquelles l'entreprise fait appel à un intérimaire. Il s'agit alors pour le consultant en intérim de noter ce que l'entreprise cliente lui renseigne comme motif d'utilisation du travail intérimaire. Il s'agit d'une situation difficile bien que peu évoquée par les participants. En effet, ce type de problématique montre bien la position d'intermédiaire occupée par le consultant, entre le client à satisfaire et les exigences managériales à respecter. Dans cet exemple du motif de travail intérimaire, les exigences managériales concordent avec le droit du travail belge, mais cette difficulté à respecter les règles imposées par la hiérarchie (que ces règles soient internes à l'organisation ou contingentes au système législatif) tout en satisfaisant les exigences du client place le consultant en intérim en tension dans son quotidien de travail, caractéristique du travailleur de première ligne déjà relevée chez les guichetiers de La Poste.

La proportion relative de ces trois postes au sein de la fonction de consultant en intérim varie en fonction du positionnement organisationnel de ce travailleur. Deux situations ont été décrites par les participants. Certaines entreprises d'intérim voient le consultant en intérim comme le principal contact des entreprises clientes. Ses tâches sont donc

principalement axées sur le suivi complet de dossiers clients, alliant recrutement, commercial et administratif. La fonction de consultant en intérim est alors souvent spécialisée en fonction de types de profil d'intérimaires, un même consultant en intérim ne gérant que les ouvriers, le personnel administratif, la vente, l'Horeca, etc. pour un ensemble de clients, répartis entre les différents consultants de l'agence. Une entreprise cliente aura donc un seul interlocuteur quel que soit le sujet du contact avec l'agence : le consultant en intérim sur le portefeuille duquel se trouve l'entreprise.

« Il estimait que le conseiller en intérim ne pouvait être efficace que s'il suivait de A à Z tous ses dossiers si tu veux, pour lequel il... il mettait des intérimaires, donc on avait vraiment alors un suivi tout à fait... je dirais complet, de l'intérimaire, du client... tout était géré au sein du conseiller en intérim [...] on a eu un boulot qui était totalement complet avec un portefeuille client, que l'on gérât. Et je veux dire, tu étais vraiment la personne de contact, en disant vraiment que le client s'y retrouve, et tu sais quand il donnait un coup de fil, il demandait la personne qui gérât son dossier, ce qui permettait évidemment une plus grande efficacité parce que tu savais exactement à qui tu avais affaire, et lui en fait ne devait pas s'expliquer 1000 fois sur le... sur ses demandes quoi... et alors y'avait un service bien sûr de prospection de nouveaux clients qui était de nouveau réparti à travers les différents conseillers quoi. » (Consultant en intérim I7, entretien 1)

A l'inverse, le consultant en intérim peut être vu comme un acteur spécifique du recrutement. Dans ce cas, son travail sera principalement constitué de tâches de sélection et recrutement, les aspects commerciaux et administratifs étant alors délégués à d'autres fonctions distinctes dans l'entreprise, telles que le consultant commercial et l'assistant administratif. Un même client se trouve donc en contact avec le consultant commercial qui lui rend régulièrement visite, le (ou les) consultant(s) en intérim qui s'occupe(nt) du recrutement pour ses postes vacants et la gestion quotidiennes de ses intérimaires, et éventuellement un gestionnaire administratif pour les détails d'un contrat de travail d'un intérimaire (tels qu'un problème de paie ou d'encodage des heures prestées).

« Ici c'est scindé, les commerciaux font le commercial, les sélectionneurs font les sélections et les administratifs font les paies. [...] souvent les personnalités commerciales, et c'est pas de nouveau pour stéréotyper, ce ne sont pas des gens qui sont souvent très, très perfectionnistes dans tout ce qui est administratif, dans tout ce qui est paie, dans tout ce qui est... Et donc on se retrouve avec des très bons commerciaux mais qui quelque part quand il fallait payer, hein des consultants qui avaient je veux dire du commercial en eux mais quand il fallait faire le suivi des paies chez le client, le suivi des sélections, pour eux c'est pas ce qui les animaient, c'était de vendre. Alors tout compte fait ils étaient de très bons commerciaux mais comme la relation était impactée aussi par le fait qu'ils faisaient des erreurs de paie, etc. le client disait « ben non, moi cette personne je ne veux plus travailler avec, même si je l'aime bien, même si le contact est bon, tout ça, moi ce qu'il me faut c'est la qualité, quelqu'un qui, de fiable etc. ». Donc voilà pourquoi on a choisi de scinder les activités et jusqu'à preuve du contraire ça fonctionne bien comme ça et... et je crois que c'est un... choix qui est sage, peut-être aussi avec la taille de l'entreprise, peut-être qu'on travaille plus comme ça parce qu'on

veut se différencier, parce qu'on veut avoir cette qualité » (Consultant en intérim I11, un seul entretien)

Ainsi, d'un travail présenté comme axé sur le recrutement et la sélection du meilleur profil possible pour un poste vacant chez un client, au regard des travailleurs disponibles sur le marché de l'emploi, des tâches commerciales et administratives s'ajoutent, se combinent, se renforcent mutuellement jusqu'à produire un métier « multitâches » :

« HG : Complète ma phrase... Si le consultant en intérim était...

I1 : Si le consultant était ...une pieuvre !

HG : Pourquoi ?

I1 : Parce qu'il doit avoir 36 bras, il doit faire 36 choses en même temps, il pourrait être une pieuvre à deux cerveaux et à 8 bras, ce serait beaucoup plus facile.

HG : Pourquoi 2 cerveaux ? Pour pouvoir faire plus ?

I1 : parce que comme ça tu sais téléphoner à côté, parler à...à un intérimaire devant toi, parler à un collègue derrière, à ton manager qui te pose encore trente mille questions, qui n'a pas encore remarqué que t'avais déjà ton téléphone et quelqu'un devant toi, non. Oui bon c'est tellement multitâches et d'autant plus maintenant. Maintenant je parle bien là d'une fonction mixte, où tu as à la fois du commercial, parce que tu gères tout quoi, tu gères vraiment tout de A à Z. Encore plus ici dans des fonctions, tu gères en plus l'administratif au niveau de la gestion des paies et tout. Moi c'est vraiment tout, tout, tout quoi. » (Consultant en intérim I1, entretien 3)

Cet aspect multitâche est source à la fois de richesse et de stress pour le consultant en intérim, qui doit gérer des attentes divergentes, voire contradictoires, entre deux types de « clients » qui n'ont pas le même statut dans l'entreprise. Le métier de consultant en intérim s'ancre dans une relation de service particulière, où le pôle « client » de cette relation triangulaire semble se dédoubler.

Chapitre 10 – La relation de service du consultant en intérim

1. A l'interface entre le client et l'intérimaire

Les entreprises d'intérim se décrivent comme des intermédiaires sur le marché de l'emploi (Belkacem et al., 2011; Faure-Guichard, 1999; Glaymann, 2005; Ofstead, 1999), leurs activités de service correspondant à trois objectifs principaux : satisfaire les attentes des entreprises clientes, remplir les demandes des intérimaires et atteindre des objectifs de rentabilité (Glaymann, 2005). De ce positionnement stratégique découle la spécificité de la relation de service vécue par le consultant en intérim.

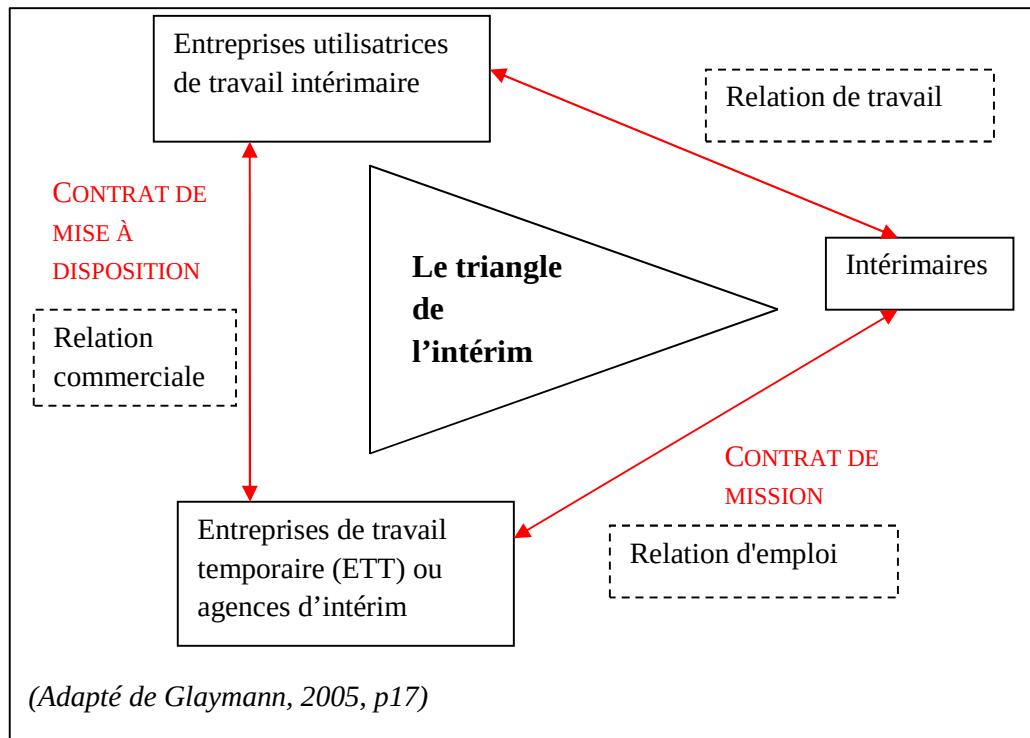
« C'est vraiment cette relation triangulaire qui est, qui r...enfin, qui est la plus...pour moi, la plus...non seulement la plus spécifique à l'intérim, hein, malgré que, hein, c'est vrai que quand un client travaille avec un grossiste et puis travaille avec...revend ou exporte ou...il a probablement aussi cette pyramide¹²⁰, mais je veux dire chez nous, c'est quand même flagrant dans le sens où le conseiller en intérim est le pivot¹²¹ quoi. C'est rarement ... client - intérimaire quoi. Donc c'est vrai que c'est... Et c'est probablement ce qui fait que le métier est intéressant. Fin, moi je, je trouve que c'est là-dedans que je me suis le plus enrichie, c'est d'avoir justement ces deux... C'est, je trouve que c'est vraiment un métier...passionnant. Tu ne sais pas faire ça toute ta vie, ça je pense. Je pense qu'à un moment, tu es essorée [...] C'est vrai que moi, à la fin, je... J'avais ma dose quoi.» (Consultant en intérim I7, entretien 2)

Cet extrait pointe la position de l'entre-deux qu'occupe le consultant en intérim, entre l'entreprise cliente et l'intérimaire. Cette « double » relation de service est pointée par ce consultant à la fois comme enrichissant, en ce qu'elle apporte une diversité des tâches dans une même fonction, et comme source de grande tension, générateur de stress.

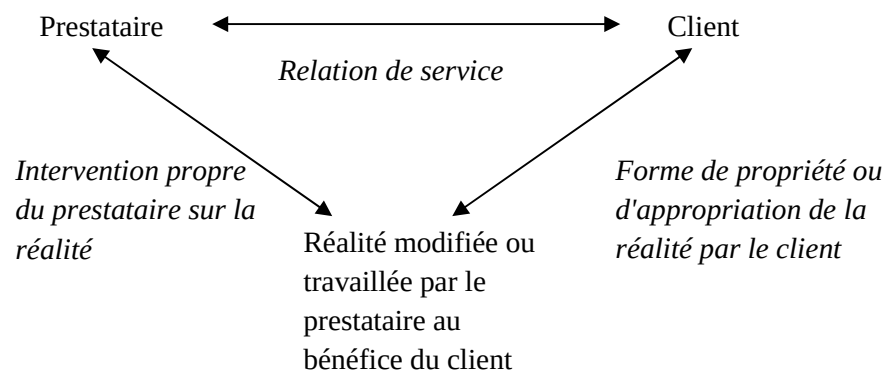
Les deux types de clients du consultant en intérim ont des attentes et demandes propres (Lefèvre et al., 2002), qui doivent être également satisfaites pour rencontrer les exigences managériales de profit. Le consultant en intérim se trouve ainsi pris dans une relation triangulaire (Glaymann, 2005), source de tensions potentielles pour ce travailleur. En effet, chaque consultant se trouve à la fois dans un lien d'emploi avec le travailleur intérimaire, et dans un lien commercial avec l'entreprise utilisatrice.

¹²⁰ Nous soulignons.

¹²¹ Nous soulignons.



On peut toutefois se demander si l'intérimaire occupe une place de client à part entière dans cette relation triangulaire. En effet, l'intérimaire peut être vu comme l'objet de la demande de l'entreprise cliente, le « service » vendu aux clients-entreprises. Si l'on reprend le modèle de la relation de service telle que nous l'avons défini dans le chapitre 3 et appliqué au vécu du guichetier de La Poste, l'intérimaire devient une « *réalité modifiée ou travaillée par le prestataire* [le consultant en intérim] *au bénéfice du client* [entreprise] » (Gadrey, 1992). Le schéma ci-dessous illustre cette idée.



(Adapté de Gadrey, 1992, p. 19)

Dans cette optique, la relation entre le consultant en intérim et l'intérimaire ne serait qu'une pure relation instrumentale d'emploi, l'intérimaire occupant un rôle d'« objet » du service vendu aux entreprises clientes. Or, les propos recueillis auprès des consultants interrogés viennent nuancer cette hypothèse. En effet, les consultants sont pleinement

conscients de la relation de service qui les lie aux intérimaires, tout autant qu'aux entreprises. Si leur travail dépend des demandes de travailleurs émanant des entreprises, les consultants en intérim sont également tributaires des offreurs de travail que sont les intérimaires. Les métiers en pénurie font par exemple l'objet de stratégies marketing spécifiques, afin de « *fidéliser les bons profils* » :

« Trouver de bons candidats, c'était assez difficile. Et donc c'est vrai qu'une fois qu'on a trouvé un bon candidat, oui c'est aussi un client à conserver. Et oui c'est aussi un client qu'il faut... » (Consultant en intérim I5, entretien 1)

De plus, les participants ont noté une certaine volonté du management de « *considérer l'intérimaire comme un client à part entière* »¹²². Le statut d'intérimaire a d'ailleurs fait l'objet d'une certaine revalorisation ces dernières années. De nombreuses publicités ont mis en avant l'intérim comme une voie d'accès à un emploi fixe. Au niveau des agences d'intérim, l'intérimaire a également pris plus d'importance. Le management a mis sur pied « *une gestion des plaintes spécifiques, des enquêtes de satisfaction propres* »¹²³ afin d'accorder aux intérimaires un rôle de client à part entière dans la relation qu'ils entretiennent avec les consultants. Mais est-ce réellement une position de client qui est offerte à l'intérimaire ? Les consultants rencontrés nous ont parlé de la volonté, aussi bien de la part du management que des consultants eux-mêmes, de « *considérer les intérimaires comme des clients* »¹²⁴. L'emploi des termes « *considérer comme* » est un indice de la nuance subtile existant entre l'entreprise cliente, et l'intérimaire en tant que client. On peut suggérer que ce vocable traduit une volonté établie d'en faire un client, tout en soulignant le manque de moyens accordés pour atteindre cet objectif. L'intérimaire n'est pas un client, mais on le « *considère comme* » tel. Il existe un décalage entre les discours et les pratiques managériales (notamment marketing), et les conditions réelles de travail. En effet, dans la réalité du travail, l'intérimaire reste pour le consultant en intérim un « *objet de travail* » permettant de satisfaire le client entreprise, et cela même lorsqu'il s'agit d'un profil en pénurie.

« C'est... surtout à partir du moment où il y a eu pénurie de main d'œuvre. Il a fallu vraiment trouver des moyens d'appâter... ça devenait alors un peu un client. On allait, par exemple sur les sites du Forem ou quoi, pour aller chercher des cv, pour essayer d'aller chercher des gens qui ont... qui ne comptaient pas rentrer dans l'intérim, on allait les chercher en disant :

- Allez, venez ! »,
- Mais non, je ne veux pas de contrat d'intérim »,

¹²² Extrait du focus group exploratoire (A., 31 ans, 3 ans d'ancienneté, toujours consultante en intérim.)

¹²³ Extrait du focus group exploratoire, op.cit.

¹²⁴ Extrait du focus group exploratoire, op.cit.

- Ce n'est pas grave, vous verrez, y'en aura un à la clé ».
Enfin, on essayait d'aller chercher... mais pour moi ça restait quand même un moyen de, de satisfaire le client. Mais... [Soupir] pour moi la finalité c'était quand même l'entreprise. Parce que c'est l'entreprise qui paie, [Sourire] c'est pas l'intérimaire. »
(Consultant en intérim I4, entretien 1)

Si l'intérimaire et l'entreprise sont deux clients dans le discours managérial, dans les relations quotidiennes de travail la primauté revient à l'entreprise cliente :

« Jusqu'à présent, ben c'est l'employeur qui paye, c'est l'employeur qui, qui choisit le, l'agence d'intérim avec laquelle il va bosser, donc, ça restera la priorité. » (Consultant en intérim I4, entretien 3)

C'est donc la rentabilité qui oriente la relation de service vers le client « payant », l'entreprise. Si l'intérimaire est de plus en plus considéré comme un client, à travers notamment la prise en compte de sa satisfaction dans l'évaluation du travail du consultant en intérim, il reste néanmoins subordonné aux exigences des entreprises clientes. Cette double place de l'intérimaire engendre des contradictions dans le travail du consultant en intérim, qui ne sont pas prises en charge par le management et prennent la forme d'injonctions contradictoires. Nous reviendrons sur cette place de l'intérimaire comme client et service à vendre lorsque nous aborderons les relations de pouvoir se déployant dans la relation de service de première ligne de l'intérim. A ce stade, nous souhaitons surtout pointer que le consultant en intérim occupe un rôle de « *pivot* », « *en équilibre* » entre ces deux clients qui induisent, par leur existence-même dans la relation de service, la multiplicité des tâches que le consultant doit concilier dans une seule journée de travail. Cet équilibre a régulièrement été décrit par les participants comme une position de l'entre-deux, entre « commercial » et « social » :

« C'est ça qui est très difficile, c'est que bon moi je suis quelqu'un orienté quand même résultat, donc j'aime beaucoup satisfaire le client. Et à la fois aussi faire du social, c'est-à-dire aider l'intérimaire et aussi satisfaire le client. » (Consultant en intérim I4, entretien 1)

Le consultant en intérim désire à la fois « aider » un demandeur d'emploi et « satisfaire le besoin » d'un client dans son travail, ces deux exigences étant difficilement conciliables lorsque la structure organisationnelle impose une exigence de rentabilité. Cet équilibre risque alors de basculer vers l'un des pôles de cette relation de service : celui qui paie le service. Cet équilibre est apparu comme inhérent au rôle de conseil et de vente occupé par le consultant en intérim dans sa relation aux clients à la fois entreprises et intérimaires.

2. Un intermédiaire entre le « profit » et l'« aide »

À travers la position que défendent les entreprises d'intérim sur le marché de l'emploi, le consultant en intérim occupe un rôle d'intermédiaire sur ce marché de l'emploi, cherchant à placer des demandeurs d'emploi dans des postes vacants au sein des entreprises. À ce titre, ce travailleur semble occuper une fonction d'aide, de facilitation de la relation d'emploi qui pourrait se développer entre l'entreprise et l'intérimaire. Mais contrairement aux agences publiques pour l'emploi (Bonvin & Moachon, 2010) qui doivent combiner aide et contrôle (Oriane & Draelants, 2010), le consultant en intérim nous semble devoir combiner l'aide avec la satisfaction d'une exigence organisationnelle de rentabilité et de profit, à travers une relation commerciale avec des clients payant un service, à savoir la mise à disposition de main d'œuvre.

2.1. Entre deux idéaux : « profit » et « aide »

Lorsque nous avons cherché à dégager les caractéristiques de ces deux sphères en opposition à partir du corpus des différents entretiens réalisés, nous avons pu construire un tableau¹²⁵ à trois colonnes dans lequel les extrémités représentent les pôles de « vente » et de « conseil » vis-à-vis des clients, et la colonne centrale, la position d'intermédiaire du consultant en intérim. Ces termes de « vente » et de « conseil » constituent des réappropriations organisationnelles d'idéaux individuels, lorsqu'ils permettent de mettre en dialogue un « idéal d'aide » présent chez les participants avec un certain « idéal de profit » (ou à tout le moins de rentabilité). Ces idéaux individuels, en tant que grands principes sous-tendant l'action, sont présents chez l'ensemble des consultants en intérim rencontrés, bien que leur combinaison varie selon les individus. Mais le travail de première ligne nécessite une combinaison de ces deux approches, afin de développer une offre de service qui correspond non seulement aux besoins et attentes de chaque type de client, entreprises et intérimaires, mais aussi aux exigences managériales de rentabilité. De ce fait, le consultant en intérim est constamment pris en tension entre « le profit » et l'« aide », les « résultats financiers » et la « primauté de l'individu », les « solutions temporaires » et le « long terme ». Paradoxalement, cette tension a été pointée par les mêmes participants à la fois comme productrice d'une pression énorme, risquant de se muer en épuisement professionnel, et comme source d'une grande satisfaction dans le travail, porteuse de sens pour le travailleur.

¹²⁵ Pour réaliser ce tableau, nous avons isolé les champs lexicaux qui apparaissaient en opposition dans le discours des participants, lorsque les personnes évoquent la difficulté de concilier « exigence de profit » et « aide apportée aux demandeurs d'emploi ».

Dans le tableau ci-dessous, les termes en italique constituent des extraits d'entretien, mis en parallèle avec nos interprétations issues de l'analyse des entretiens et des documents recueillis (via les sites internet des agences d'intérim et les offres d'emploi pour des consultants en intérim).

Idéal de profit/rentabilité		Consultant en intérim		Idéal d'aide
<i>Vente d'un service</i> = tâches commerciales du consultant en intérim <i>Placer</i> <i>Sélectionner</i> <i>Remplir (une demande, des cases)</i>	<i>Matching</i> <i>(mécanique)</i>	<i>Vendre de l'humain</i>	<i>Recrutement et sélection</i> (adaptation du travail à la personne)	<i>Conseil</i> = tâches administratives du consultant en intérim <i>Aider</i> <i>Accueillir</i> <i>Comprendre et écouter</i> <i>Conseiller, coacher</i>
Entreprise - <i>paie le service</i> - <i>orientation client</i> - <i>satisfaction d'un besoin (en personnel)</i>	Satisfaire des besoins types <i>(infléchir la demande)</i>	Intermédiaire - « <i>jongler</i> » entre des priorités multiples - <i>Un job de relations</i> - Chercher les correspondances	Sélectionner des profils types	Intérimaire - <i>offre le service</i> - « <i>le plus défavorisé</i> » de la relation de service - <i>Besoin de travailler</i>

Résultats financiers - Bénéfices, chiffres, objectifs, chiffre d'affaire, parts de marché - efficacité, rentabilité, profit	Séduire Appâter Faire croire Fausses illusions	Débat interne entre profit et valeurs <i>Je joue un rôle</i>	Honnêteté et intégrité limitées	Primauté de l'individu - qualité, respect, éthique, confiance, honnêteté - mise à l'emploi
Séparation stricte → S'endurcir, savoir attaquer, être agressif ou féroce	Accepter l'interdépendance avec les clients	Quelle est la juste distance ? « une poigne un peu douce »	Prendre de la distance	Proximité relationnelle - émotions - reconnaissance et sens - satisfaction dans le travail
Solutions temporaires - pression du toujours plus, course, pas le temps - risque d'épuisement	Un quotidien imprévisible	Dimension temporelle - Savoir gérer son temps dans un travail imprévisible - Aller plus vite au détriment de la qualité	La qualité de travail nécessite du temps.	Long terme - prendre le temps de bien faire - accompagner, suivi, continuité

Le consultant en intérim se trouve pris en tension entre un idéal de « profit » et un idéal d'« aide », son travail n'étant pleinement ni l'un ni l'autre. Cinq dimensions définissent cette position de l'entre-deux, en équilibre entre deux logiques contradictoires, dans la relation de service particulière qu'est la relation d'intérim. Ces cinq dimensions sont issues du discours des participants, et doivent donc être considérées comme la description singulière de leur travail qu'ont établie les personnes rencontrées. Nous allons parcourir chacune de ces dimensions, pour reprendre dans un deuxième temps une analyse plus interprétative de cette description du métier de consultant en intérim, entre « profit » et « aide », afin d'en inférer une contradiction majeure de cette fonction de service.

2.2.« Vendre de l'humain »

Le rôle du consultant en intérim a souvent été décrit comme étant de « *vendre de l'humain* », l'intérimaire étant considéré comme le service offert aux entreprises clientes. Il s'agit de concilier la vente d'un service, en lien avec les tâches commerciales que doit effectuer le consultant en intérim, avec le conseil et l'aide personnalisée, qui seront proposés à la fois aux entreprises et aux intérimaires et prendront principalement la forme des diverses tâches administratives dévolues au consultant. Dans l'idéal de profit, le consultant devrait sélectionner et placer des intérimaires chez des clients ayant un besoin, remplissant de ce fait des demandes exprimées plus ou moins explicitement par les clients. À l'opposé, l'idéal d'aide promeut l'aide, l'accueil, la compréhension et l'écoute des entreprises et des intérimaires. Cette première opposition place le consultant en intérim en tension entre deux pôles opposés. En cherchant à trouver une solution tenable dans la durée, le consultant peut adopter une attitude de « recrutement et sélection », axant le service avant tout sur l'intérimaire, le considérant comme la base de son travail :

« [les entreprises] passaient par l'intérim si tu veux pour un peu voir si la personne convenait... et donc c'est vrai que nous... notre travail si tu veux devenait de plus en plus... plus fin, au niveau du recrutement en sachant justement qu'ils cherchaient des profils vraiment qui correspondaient à ce qu'ils voulaient, qu'avant si tu veux à la limite tu mettais un intérimaire une semaine pour remplacement, même s'il convenait pas trop... vraiment, à la limite le patron l'acceptait parce qu'il savait qu'il n'en ferait rien de toute façon après. Donc c'est vrai que ça a un petit peu... ça a, ça a fort évolué plutôt, et alors on devenait plus voilà des... des recruteurs » (Consultant en intérim I7, entretien 1)

Dans ce cas, le consultant en intérim peut développer ses compétences de recrutement et les mettre au service de ses clients, entreprises et intérimaires. Toutefois, les situations de travail où cette position est possible semblent rares : les participants les ont limitées au recrutement de profils à compétences élevés, opération peu courante dans le secteur de

l'intérim (où la majorité du chiffre d'affaires est généralement réalisé par les contrats d'ouvriers ou d'employés faiblement qualifiés).

A l'autre bout du continuum, le consultant en intérim peut au contraire réaliser un « matching » plus ou moins mécanique entre postes vacants et profils de compétences :

« Le matching, je sais pas si c'est utilisé dans toutes les agences, mais je pense quand même que si. C'est mettre en... Faire concorder une description de poste d'emploi à un profil, donc à une personne. Donc le matching, c'était...comme une... marier le ... marier l'offre d'emploi avec quelqu'un. » (Consultant en intérim I5, entretien 3)

Dans ce deuxième cas, l'important n'est pas la personne à la recherche d'un emploi mais l'adéquation de son profil de compétences avec le poste vacant. Cette association mécanique entre demande d'une force de travail et demande d'un emploi peut donner la sensation au consultant qu'il n'est plus qu'une machine qui remplit des cases vacantes, à l'image du « *Rubik's cube* » dans lequel lignes et colonnes s'emboîtent pour former un tout cohérent et homogène.

2.3. Etre un « intermédiaire »

L'interrelation est primordiale dans cette fonction, car le consultant constitue le lien entre entreprises et intérimaires. Sans revenir sur les besoins spécifiques de ces deux pôles de la relation de service, il est important de préciser que le besoin de l'entreprise en termes de postes vacants semble prendre le pas, dans le travail quotidien du consultant en intérim, sur celui de l'intérimaire, à savoir trouver un travail. Le consultant doit donc « jongler » avec des priorités multiples, qui peuvent s'additionner ou se contredire, ce qui le place de nouveau en tension dans son travail. Pour trouver les correspondances entre ces besoins a priori divergents, la standardisation de la relation de service a été pointée comme essentielle. Ainsi, le consultant en intérim ne développera pas le même type de relation avec l'ensemble de ses entreprises clientes ni avec l'ensemble des demandeurs d'emploi passant la porte de l'agence. Pour les premières, une classification en fonction de profils de clients-type permet de codifier la relation commerciale à développer¹²⁶. De même, les demandeurs d'emploi sont sélectionnés en fonction d'une grille des profils recherchés actuellement par les entreprises de la région. Cela a pour conséquence qu'une même personne peut se voir refuser l'inscription dans une agence, alors qu'une autre agence d'une même entreprise d'intérim pourrait rechercher ce profil. Cette sélection a pour but de rationaliser les actions à entreprendre pour les candidats en fonction du

¹²⁶ Nous reviendrons sur cette classification des clients en fonction de catégories standardisées au cours de l'analyse organisationnelle de l'intérim (cf. Chapitre 11 – Une organisation stratégique de l'intermédiation).

potentiel de placement qu'ils possèdent sur le marché actuel de l'emploi. Nous voyons encore une fois ici comment les entreprises clientes dirigent la relation qui peut se développer entre le consultant en intérim et les demandeurs d'emploi, plaçant de fait le consultant dans une situation conflictuelle entre intérêts divergents.

2.4. Débat interne entre profit et valeurs

Le positionnement du secteur de l'intérim sur le marché de l'emploi, se voulant interface entre entreprises et intérimaire, crée une tension interne pour le consultant en intérim. Celui-ci se débat entre des « résultats financiers » à développer et la « primauté de l'individu » à défendre. Bon nombre de consultants interrogés ont choisi l'intérim dans le but d'aider les demandeurs d'emploi à trouver un travail, même si la plupart était conscients de la présence d'un axe commercial dans cette fonction. Les personnes que nous avons rencontrées défendent certaines valeurs¹²⁷, qu'il leur est parfois difficile de respecter dans une relation commerciale où la séduction du client prend le pas sur l'honnêteté et l'intégrité.

« C'est vraiment un rôle, enfin l'agence d'intérim a un rôle pas évident, elle est vraiment entre les deux, elle doit... conserver, c'est ce que j'avais mis « comment conserver? » ben avoir un équilibre entre les exigences du client et de l'intérimaire, gérer cet équilibre et qu'on est à cheval entre les deux, parce que parfois... on doit dire « oui oui » et « oui oui » quoi. Oui oui au client, vous avez raison, et à l'intérimaire oui oui vous avez raison. En fait... si les versions ne sont pas les mêmes, comment est-ce qu'on fait ? On doit satisfaire et garder la bonne relation avec le client, et on doit en même temps conserver voilà, la satisfaction aussi de l'intérimaire. Donc on a une situ... on a une position qui n'est pas toujours très intègre je trouve [Sourire], ça c'est pas évident. Pas toujours très vrai quoi, parfois un peu hypocrite. [Silence] » (Consultant en intérim I8, entretien 1)

Ainsi, la place d'intermédiaire qu'occupe le consultant en intérim crée des conflits de valeurs chez les participants de cette recherche, pour qui il apparaît difficile, voire impossible, de concilier résultats financiers et valeurs laissant une grande part à l'individu en tant que personne à part entière. Il a la sensation de « jouer un rôle », de ne plus pouvoir être lui-même dans son travail de consultant, lorsque ses actions vont à l'encontre de ses valeurs personnelles.

2.5. La « juste distance » avec le client

Quatrièmement, la question de la juste distance à adopter par rapport au client a été abordée, bien qu'elle constitue une dimension non spécifique au secteur de l'intérim. En effet, le travailleur de première ligne d'une organisation de service se sent souvent dans

¹²⁷ Ces valeurs seront développées dans le Chapitre 11 – Une organisation stratégique de l'intermédiation.

un entre-deux, tiraillé entre son client et son management. Il peut alors tenter de réduire cette tension en se rapprochant du client en vis-à-vis, d'autant plus facilement que ce client semble proche de lui. De plus, cette proximité relationnelle avec le client est favorisée par le management en ce qu'elle permet de « fidéliser » le client. Le consultant en intérim doit alors tenter de maintenir une distance par rapport à ses clients pour ne pas « *tomber dans l'émotionnel* », tout en maintenant une relation privilégiée permettant de développer la relation commerciale. En effet, une proximité trop grande comporte un danger pour le travailleur de première ligne : être personnellement impliqué dans une relation qui reste principalement d'ordre commercial pourrait blesser le consultant en intérim, qui se sentirait alors intimement jugé lorsque cette relation dysfonctionne.

« Moi j'ai en tout cas appris, maintenant bon j'ai quelques années d'expérience professionnelle maintenant, donc on apprend aussi à... à se barricader, avant j'étais très émotive, c'est une de mes... mes défauts que maintenant j'essaie de, je suis quelqu'un de sensible de nature donc je sais bien que ça me touche vite quelque chose... une relation, une bonne relation avec un client va me toucher dans le sens positif, je vais être contente, satisfaite de mon travail, je vais rentrer chez moi, je serai heureuse de ma journée. Une relation négative avec un client va me miner quoi... un client pas content, c'est pas gai, on n'a pas atteint son objectif de le satisfaire. Donc voilà, maintenant on apprend avec les années à... à se détacher, à tourner la page, on se dit « ben tant pis, il n'est pas content ben... » Limite se dire « ben il ira voir ailleurs » quoi. Moi je dois me protéger, si c'est pour travailler dans ces conditions-là. C'est ce que je dis souvent à mes collègues, si ça doit en arriver à ce point... faut pas non plus, on n'est pas des punching ball quoi, faut aussi à un moment donné se dire « ben tant pis, on perd un client... mais on se préserve quoi ». On préserve notre intégrité quand même » (Consultant en intérim I8, entretien 1)

Ainsi, garder une distance avec le client permet de se préserver, de ne pas laisser le client envahir totalement l'espace individuel de travail. Ceci est à mettre en lien avec les stratégies défensives que Dejours (1993) évoque lorsqu'il détaille les processus en place pour aider les travailleurs à « tenir » au travail.

D'un autre côté, cette distance avec le client ne peut être trop grande, sous peine de voir s'instrumentaliser totalement la relation de service. Une certaine interdépendance avec les clients, qu'ils soient entreprises ou intérimaires, est indispensable pour le consultant en intérim, dans la mesure où son travail est entièrement défini par ses clients. D'une part, la relation avec l'intérimaire est souvent qualifiée de symétrique par les participants, l'intérimaire ayant besoin du consultant pour travailler tout autant que le travail du consultant est en grande partie basé sur la prestation de l'intérimaire. Néanmoins, cette relation peut s'avérer asymétrique si l'on considère uniquement les relations de pouvoir. En effet, l'intérimaire reste tributaire de la sélection du consultant pour trouver un emploi, alors qu'il n'a que peu de pouvoir sur le travail du consultant. Seuls les profils en

pénurie retrouvent un semblant de pouvoir de négociation, lorsqu'ils peuvent choisir leurs horaires voire les entreprises. D'autre part, la relation avec l'entreprise est plus souvent asymétrique, lorsque la philosophie du « client-roi » occupe une place prépondérante dans l'entreprise d'intérim. Certaines agences d'intérim tentent d'inverser cette tendance en arguant que le client est « un partenaire » de la relation de service, qu'il a autant besoin de l'intérim que l'intérim de ses clients.

[Le client] « nous a remercié en me disant qu'on était hyper professionnel, qu'il faisait appel à nous comme s'il faisait appel à un bureau de recrutement. Donc là tu te dis « ah oui, cool ! Y'en a un qui sait quand même ce qu'on fait »... Et c'est là que tu te rends compte qu'on a une relation... Win-win puisque, bon moi c... j'ai besoin de lui pour augmenter mon nombre d'intérimaires Office au travail, mais il a eu besoin de moi, il m'a remercié du travail fait et... voilà, il m'est, il... il repassera la prochaine demande chez nous parce que le travail est de qualité, et que c'est ce qu'il attendait d'un partenaire... d'un partenaire intérim » (consultant en intérim I2, entretien 1)

L'impression d'une asymétrie reste toutefois ancrée chez les consultants en intérim rencontrés. Selon eux, le marché de l'intérim comporte de nombreuses possibilités, la concurrence est rude entre les agences et l'entreprise pourra toujours se tourner vers d'autres agences si le consultant en intérim ne met pas tout en œuvre pour satisfaire ce « roi ». Ainsi, la représentation du client comme « roi » à satisfaire s'est clairement exprimée au fil des entretiens. Par exemple, à la question « *Si le client de l'intérim était un animal, ce serait... ?* », les participants ont répondu :

« Babar l'éléphant roi là. Mais c'est pas un éléphant, je pense à Babar parce que c'est un éléphant et qu'il a une couronne dans les dessins animés et je pense que c'est ça, c'est lui puisque c'est lui va donner du fric, il est le roi et donc... il a décidé. C'est lui qui décide de t'appeler, c'est lui qui décide de ne plus t'appeler, c'est lui qui décide... » (Consultant en intérim I3, entretien 3)

*

« Un paon. (Sourire) Parce que c'est vraiment le, le... ça pourrait être la jolie partie, donc ... la partie agréable, donc les rapports avec le client, sauf que bon, le client reste le client, donc c'est... la supériorité du paon et le, vraiment le... Et voilà, tu vois, le... Ca, oui, ça pourrait être une jolie relation, ça comme je l'avais expliqué, ça pourrait vraiment être une chouette relation ... assez équilibrée et où l'un a besoin de l'autre et donc on travaille comme ça. Où il y a même une complicité, il pourrait même y avoir une complicité, mais... Mais non, le client reste le paon, et donc lui, il est, il est beau, il est, il est, on lui doit le respect et voilà. Il a tous les droits, en fait. Et nous, on a les devoirs. Voilà. » (Consultant en intérim I9, entretien 3)

*

« Un lion. Le roi. Tu peux l'envoyer, tu vois, moi j'ai déjà dit à des clients que je ne travaillerais pas avec eux, parce qu'ils sont malhonnêtes, parce qu'ils ne respectent pas les barèmes, ils sont, par rapport à l'intérimaire, irrespectueux, ou... donc ça, je veux dire, tu peux leur dire non. Mais à partir du moment où tu joues le jeu et que tu, et que ce client est admis comme client et comme quelqu'un d'important, il est le roi. Oui. » (Consultant en intérim I7, entretien 3)

Dans ces trois extraits, on retrouve les trois représentations du client dans l'intérim : le client comme roi à combler, le client comme partenaire complice, et la possibilité d'exclure certaines entreprises ou candidats de la masse des clients.

2.6. La dimension temporelle

L'importance accordée aux chiffres et aux bénéfices amène le consultant en intérim à délaisser la qualité pour faire au plus vite, « toujours plus » mais pas « toujours mieux ». De plus, les participants ont décrit comment le consultant en intérim se voit contraint par son management de planifier un travail qui est par essence même imprévisible, puisque basé sur les demandes urgentes des entreprises clientes. Bien qu'une certaine anticipation soit possible, il devient impossible de prévoir ce que le client ne peut savoir par avance, comme un remplacement d'un travailleur malade ou un intérimaire qui ne se présente pas le matin du début de sa mission.

3. Un « brouillage des rôles », une contradiction organisationnelle à soutenir

Le consultant en intérim nous semble être face à un « brouillage » de rôles à occuper dans l'organisation, sans qu'à aucun moment cette tension soit reconnue – et encore moins prise en charge – par le management. Ce « brouillage » découle de la double place de l'intérimaire, client et service, qui se matérialise dans la multiplicité des tâches et les contradictions qui découlent de finalités de travail en opposition, entre aide et service.

En effet, bien que les managers rencontrés reconnaissent la multiplicité des rôles et des objectifs du consultant en intérim, ils n'ont jamais clairement reconnu cette contradiction profonde dans laquelle les consultants en intérim sont pris. On se trouve ici face au même défaut de travail d'organisation (Dujarier, 2006) que nous avons pu pointer chez les guichetiers. De même, sur un plan scientifique, lorsque les différentes études sur le secteur de l'intérim présentent l'entreprise d'intérim comme faisant partie d'un triptyque qui l'associe au client et à l'intérimaire (Glavann, 2005; Lefèvre et al., 2002), il s'agit d'une manière détournée de naturaliser cette position de l'entre-deux, en proposant une représentation de ce secteur comme situé de par sa nature à la frontière entre deux sphères d'activités, celle des entreprises et celle des demandeurs d'emploi.

Or, il nous semble plus porteur de mettre en lumière cette contradiction dans le rôle que le consultant en intérim doit occuper au sein de son organisation, tout en l'assumant comme une tension insoluble en elle-même puisque découlant de contradictions

économiques issues du positionnement de l'intérim sur le marché. Prôner la suppression de cette contradiction par une simpliste clarification du rôle que le consultant en intérim devrait occuper vis-à-vis de l'entreprise et de l'intérimaire reviendrait alors tout bonnement à exiger que l'intérim se repositionne sur le marché de l'emploi, ou qu'il disparaisse. Il s'agirait alors que les entreprises d'intérim affichent une position claire vis-à-vis des entreprises et des intérimaires, en assumant d'instrumentaliser une partie en faveur de l'autre. Dans cette recherche, nous avons plutôt cherché à mieux identifier cette contradiction dans laquelle le consultant en intérim est pris, d'en dégager les différents aspects afin qu'elle puisse être reconnue et prise en compte par le management. À l'heure actuelle, il nous a semblé que la tension éprouvée par les consultants en intérim n'était que peu prise en compte par le management qui, selon les participants, renvoie toute difficulté exprimée à la responsabilité individuelle du travailleur, reportant ainsi le poids de cette tension à un niveau intrapsychique.

« I2 : c'est l'objectif de 2012, c'est que le personnel se sente mieux et qu'il n'y ait plus de fossé entre clientèle et personnel.

HG : Pourquoi il y a une clien..., un fossé entre clientèle et pers... ?

I2 : Non, fossé au niveau satisfaction [...] On doit trouver du plaisir, tu vois, il faut qu'on puisse retrouver du plaisir à, à travailler et ... que le plaisir que les clients ont à travailler avec nous, il faut que nous on l'ait aussi à travailler avec eux. [...] Mais, la manière dont ça a été présenté comme ça à cette, à cette réunion, voilà, c'est ça. C'est qu'on se dit « merde, concrètement, on est trop... stricts, trop professionnels, on se met des, des freins, on a des croyances personnelles, euh, on se met trop de pression » oui, voilà, c'est ... en gros, on, on, oui, c'est nous qui ne faisons pas la part des choses correctement et c'est à nous de faire un, un boulot sur nous-mêmes pour que ça aille mieux. » (Consultant en intérim I2, entretien 3)

Dans cet exemple, même si le malaise ressenti par les consultants en intérim est reconnu par le management, le système organisationnel à sa source n'est pas remis en question. Cette difficulté exprimée par les consultants en intérim dans leur travail est directement réappropriée au niveau organisationnel, afin d'en faire un objectif de chaque travailleur. « Augmenter sa propre satisfaction » devient dès lors un objectif de travail à part entière. Il s'agit d'une illustration de la manière dont le système managérial se réapproprie la critique avant même qu'elle ait pu émerger pleinement à la conscience des individus, gommant de ce fait toute possibilité d'élaboration d'une critique collective.

De même, l'expression par les consultants en intérim de la tension liée à ce rôle d'intermédiaire entre entreprise et intérimaire, entre profit et aide, constitue en fait l'indice d'un brouillage des rôles que le consultant en intérim peut ou doit occuper dans l'organisation. Ce brouillage est naturalisé, si pas recherché, par le management car il

permet un déplacement de contradictions économiques intrinsèques à la position de l'entreprise d'intérim sur le marché de l'emploi, jusqu'à un niveau intrapsychique où il devient impossible pour le consultant en intérim de le mettre en mots (Pagès et al., 1979).

Sur un plan plus méthodologique, nous retrouvons ici un exemple de la « puissance » du dispositif clinique qui, par le décalage de regard qu'il provoque sur une même situation de travail, nous a permis, chercheur et participants ensemble, de mettre en lumière ce qui ne pouvait jusque-là être dit. Ainsi, principalement à travers le collage et les phrases à compléter par une métaphore, une rupture avec le discours convenu a été possible, laissant apparaître les structures socio-psychiques dans lesquelles les consultants en intérim sont amenés à évoluer dans leur quotidien de travail.

Ainsi, ce brouillage des rôles à assumer pour le consultant en intérim dans l'organisation appelle une reconnaissance de la part du management de l'existence de cette contradiction. Ceci pose la question de l'évaluation, car il est fort improbable que l'on puisse reconnaître quelque chose qu'on ne peut évaluer, au sens d'un jugement à poser sur l'existence et le caractère pertinent du phénomène regardé (Dejours, 2003). Comment pourrait-on donc évaluer une position d'intermédiaire, jamais totalement vers l'un ou l'autre pôle de la relation de service ? Il s'agit du difficile travail auquel le management pourrait s'atteler, afin de réduire les tensions vécues par les consultants en intérim et favoriser leur maintien dans cette fonction au sein de l'organisation.

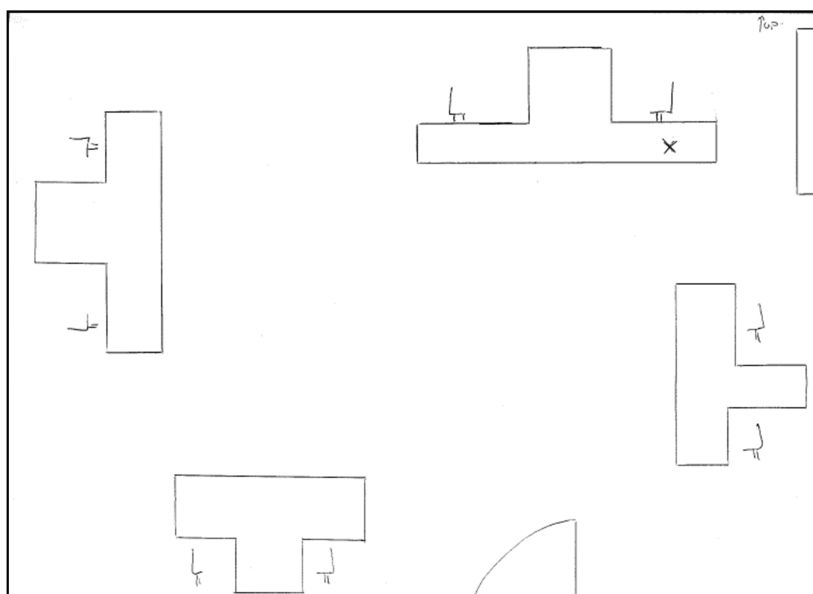
4. Travail de première ligne : entre la représentation et l'invisible du travail

Le consultant en intérim est donc un travailleur de première ligne, conjuguant non seulement les exigences managériales et celles de ces clients, mais aussi les attentes de rôles souvent contradictoires provenant de ses différents clients. Ces contradictions qui devraient être reconnues à un niveau organisationnel sont déniées par le management (ou à tout le moins renvoyées à un niveau intra-individuel), et s'imposent au travailleur sans qu'il ait les moyens de les résoudre (Dujarier, 2006). Pourtant, les conditions réelles du travail de service, notamment l'immédiateté de ce service produit partiellement dans une relation de face-à-face, entrent en opposition avec les objectifs, directives, procédures et autres politiques managériales s'appliquant au consultant en intérim. Celui-ci doit alors jongler avec des injonctions contradictoires, sources de fortes tensions.

L'ensemble des directives formelles et plus informelles qui s'appliquent au travail de première ligne ont pour objectif de circonscrire et de contrôler le travail du consultant en intérim, principalement commercial et donc de représentation. Cette fonction de représentation a des implications à la fois pour le management, car il s'agit de contrôler ce que l'image de l'organisation qui sera promue par le travailleur de première ligne, et pour ce même travailleur, qui se trouve dans une position de « représentation » constante.

4.1. Etre en représentation ou en vitrine ?

Le travailleur de première ligne de toute organisation de service occupe une position à la frontière de deux mondes : le monde organisationnel interne, et le monde extérieur. Nous avons vu à La Poste comme cette séparation peut être claire et assumée comme telle. Dans l'intérim, cette distinction est beaucoup moins évidente. La plupart des consultants en intérim ayant une fonction commerciale se déplacent régulièrement au sein même des entreprises, afin de développer et maintenir la « relation commerciale ». De plus, certains clients, entreprises et intérimaires, se déplacent dans les agences d'intérim afin de coconstruire le service produit. Enfin, l'organisation physique des bureaux, sous forme de « plateaux » de bureaux ouverts et occupant tout l'espace disponible à chaque étage, n'offre pas une distinction claire entre l'intérieur et l'extérieur, telle que celle offerte par le guichet du bureau de poste.



Source : Dessin de « l'espace-guichet », support à l'entretien 2, consultant en intérim I1.

Tout est fait pour que le client, intérimaire et entreprise, se sente « comme chez lui » lorsqu'il partage un moment avec « son » consultant. Il existe peu d'espaces « off », ce

que nous avons nommé « coulisses » à la suite de Xavier Roux, qui qualifie de « vitrine » et de « coulisses » les temps différents du travail du conseiller bancaire (Roux, 2010a)¹²⁸. Ainsi, la « vitrine » constitue les moments de représentation commerciale plus intenses, où le « rôle » du commercial proche des besoins individuels des clients doit camoufler les objectifs commerciaux sous-jacents. A l'inverse, les « coulisses » reprennent les moments de travail administratif interne, permettant la décharge émotionnelle et l'affirmation des objectifs commerciaux. Or, pour le consultant en intérim, cette distinction entre « coulisses » et « vitrine » n'existe pas. Tout travail, qu'il soit d'ordre commercial, de recrutement ou plutôt administratif, se fait à son bureau, au vu et su des collègues, du manager mais aussi des intérimaires et/ou clients présents en agence. Il existe parfois des espaces pour s'isoler de l'urgence quotidienne lorsque la tâche nécessite plus de concentration ou de calme, mais ces espaces sont peu utilisés du fait de l'urgence des tâches à réaliser.

« généralement, on travaille à deux...ce qu'on devrait essayer de faire plus, c'est quelqu'un qui est en front, donc qui prend tout ce qui est téléphone et a..., et accueil...et la personne qui est en front, s'isole et par exemple ne fait que du matching

HG : En back

I2 : Euh oui, pardon, en back. Que du matching. Ou que des PAI, ou que du phoning commercial, ou...Mais pour essayer de, d'avancer et de développer ton commercial. C'est pas toujours facile au niveau réalité, où tu vois que sur le plateau il y a dix personnes qui sont là et qui attendent, ta collègue elle est toute seule, elle a le téléphone qui sonne toutes les deux secondes, humainement, tu n'as qu'une envie, c'est de lui dire «bon OK, ça va, j'arrête ce que je fais et je viens t'aider». On ne devrait pas le faire.

HG : Parce que t'isoler, tu restes quand même à ton bureau ?

I2 : Oui, quand on dit «isoler», c'est juste qu'on n'a pas le téléphone et que... On s'isole, c'est une manière de dire, on baisse la tête et ... on essaye de ne pas ... [soupir] de ne pas faire comprendre aux candidats de venir vers toi. Bon, après, c'est pas toujours facile, parce que... Chez nous, quand tu peux t'isoler vraiment, t'isoler et partir dans un autre bureau, c'est l'idéal. On n'a pas de place nous, donc ... tu sais pas t'isoler et partir ailleurs, sauf si tu as des...si le manager est en congé ou si la commerciale n'est pas là mais ... sinon c'est pas toujours réalisable. » (Consultant en intérim I2, entretien 3)

Cet extrait illustre cette absence de séparation effective entre « front » et « back ». Le lapsus de ce consultant entre « front » et « back » constitue un premier indice d'une visibilisation continue du travail du consultant en intérim. De plus, lorsque cette personne détaille ce qu'elle entend par « back office », il ne s'agit pas d'un travail en arrière par rapport à un travail de guichet (en « front ») mais d'une attitude « en retrait » à adopter

¹²⁸ Nous avons déjà présenté cette théorie du lieu de travail commercial comme scène sociale séparée entre « vitrine » et « coulisses » lorsque nous avons abordé la relation de service des guichetiers de La Poste.

tout en gardant la même place dans l'agence. De ce fait, il n'existe jamais de moment de travail totalement en-dehors du flux quotidien de l'agence d'intérim.

Cette absence de moments en « coulisses » a deux conséquences. D'une part, le consultant en intérim ne peut quitter l'urgence du travail. Toutes les personnes rencontrées ont évoqué le stress et l'urgence du travail quotidien, où chaque tâche prioritaire est remplacée par une autre tâche encore plus urgente, où l'on ne peut jamais se poser, penser, réfléchir.

« Par exemple, voilà, on a huit heures de travail par jour, on n'arrête pas une seconde, alors on a des demandes parfois, bon, je parle pas forcément de moi hein, mais en règle générale...voilà, qui tombent à trois heures et demie, à quatre heures, pour le lendemain, ou auj..., au matin pour l'après-midi même. Ca chamboule toute ta, ton organisation. Mais tu dois quand même faire tout ce qui était prévu sur ta journée. »
(Consultant en intérim I2, entretien 3)

Cette urgence dans le travail prend sa source dans le type de service proposé aux clients. Ainsi, « Une des caractéristiques fondamentales de l'intérim est de répondre dans l'urgence à des demandes en main d'œuvre et/ou en qualification émanant des EU [Entreprises utilisatrices]. » (Belkacem & Lhotel, 2012, p. 61). Mais au-delà, on peut faire l'hypothèse que cette urgence a également pour fonction de désamorcer la critique collective, en individualisant le travail et en ne laissant ni le temps de penser cette critique, ni de la formuler collectivement.

D'autre part, il devient impossible pour le consultant de sortir de cette fonction de représentation. Le consultant en intérim a alors toujours l'impression de jouer un rôle, celui de « représentant commercial », c'est-à-dire le mandant de son organisation dans la relation avec le client. Mais au-delà de ce rôle commercial, cette fonction continue de représentation amène une confusion dans l'objet de la vente.

« Dans l'intérim comme tu vends quelque chose qui coûte de l'argent, tu dois être plus... tu dois donner plus de ta personne entre guillemets pour avoir... plus sourire, évidemment parce que parfois t'as pas envie de sourire aux gens, sauf que dans l'intérim vu qu'il y a un service qui est payant si tu fais la gueule, ton client va dire « je ne vais pas payer quelqu'un qui va recruter qui fait la gueule quoi. Et donc c'est vrai que tu dois pour moi te... Quand je dis faire la pute, c'est se, pas se travestir, c'est un peu dans ce sens-là quoi, être quelqu'un que t'es peut-être pas au moment où tu veux » (Consultant en intérim I3, entretien 2)

Le consultant en intérim ne vend plus un service, il a l'impression de se vendre lui-même, d'être « en vitrine » de son organisation à la place d'en être LA vitrine. Il s'agit alors de « jouer un jeu », de prétendre être une personne que l'on n'est pas, afin de se maintenir dans les règles organisationnelles.

« Par rapport à mon expér...à ces dix années, j'ai peut-être joué un jeu. J'ai peut-être pas été moi, j'ai pas pu être moi. [...] dans l'intérim, je, j'étais vraiment... sur une faute route, où je, j'avais un objectif qui n'était pas juste [...] Je dis « chapeau » aux personnes qui sont vraiment entières et en phase vraiment avec des valeurs humaines etc., si elles arrivent à, à rester dans l'intérim. Parce que je crois qu'il y a un moment, c'est ça, tu sais plus tricher. Si tu avances et que tu te dis «oui mais moi, j'ai, c'est pas ça, j'ai pas fait des études en sociologie, en ressources humaines pour pouvoir ... pour faire ça ! C'est pas cohérent ». Tu vois ? Si je te dis tu es vraiment quelqu'un qui est un humaniste proprement dit ... tu peux pas travailler dans l'intérim. » (Consultant en intérim I4, entretien 3)

Dans cet extrait, la personne met en avant le manque de cohérence entre ses valeurs personnelles et les actions qu'elle a dû poser comme consultante. Ceci soulève deux questions. D'une part, la représentation sociale du consultant en intérim consiste, comme nous le détaillerons dans l'analyse organisationnelle de l'intérim, en un travailleur jeune, beau et dynamique. Cette image fait appel à la représentation de soi narcissique chez les travailleurs, valorisant l'individu comme membre du groupe des consultants en intérim avec les mêmes caractéristiques physiques vues comme socialement désirables. D'autre part, l'infidélité aux valeurs personnelles pose la question du rapport à ces valeurs, et de la manière dont ce rapport peut évoluer dans le temps. Cette incohérence entre les valeurs personnelles et le travail de consultant en intérim sera analysée dans la partie consacrée au cadre organisationnel dans lequel se déploie cette relation de service propre à l'intérim.

4.2.Travail invisible et manque de reconnaissance

Le consultant en intérim ne produit pas un service au guichet, mais bien en face-à-face avec un client, que ce soit en agence (principalement pour les intérimaires) ou chez le client directement (pour les entreprises). Toutefois, une composante particulière de ce travail de service est de se réaliser à la fois dans la relation directe, et dans l'après-coup. En effet, la rencontre avec une entreprise cliente donnera lieu à la recherche de candidatures potentielles, après le rendez-vous proprement dit. De même, un demandeur d'emploi qui vient se présenter en agence repartira peut-être avec une offre d'emploi, mais il est également probable que le consultant recontactera ce candidat par la suite avec d'autres offres.

Cette dimension d'un travail de service à la fois immédiat et différé engendre une certaine incompréhension de ce qu'est le travail du consultant en intérim pour le client. Les participants nous ont souvent pointé le manque de reconnaissance du travail réalisé

par leurs clients, qui s'imaginent « qu'on pousse sur un bouton et l'intérimaire apparaît » :

« Mais il y a beaucoup de gens qui ne se, qui ne savent pas le boulot qu'on fait non plus et qui ne se rendent pas compte en quoi ça consiste vraiment de travailler comme consultant. Et pour eux, c'est, voilà, tu tapes dans ton ordinateur, devant un écran, tu encodes et puis voilà. Apparemment, ça tombe du ciel. » (Consultant en intérim I2, entretien 3)

Cette relative invisibilité du travail du consultant pour les clients est source de tensions et de souffrances, lorsque le manque de reconnaissance et de gratitude du travail accompli n'apporte plus de sens au travail (Dejours, 1993).

Une remarque est nécessaire concernant ce que nous entendons ici par « invisibilité du travail ». En effet, le paragraphe précédent pointait justement cette absence de « coulisses », le consultant en intérim étant toujours « en représentation » vis-à-vis de l'extérieur. Si la présence du travailleur est visible pour tout un chacun, c'est par contre le contenu du travail qui reste abstrait et incompris par les clients. Une partie des procédures encadrant le travail commercial du consultant a pour objet la visibilisation de ce travail « invisible ». Mais il reste que bon nombre de clients ne soupèsent pas encore la plus-value du travail du consultant en intérim dans la relation d'intermédiaire entre un employeur et un candidat.

Avant de détailler l'organisation de service qu'est l'intérim, il nous reste à présenter les différentes conceptions du service que nous avons pu retrouver dans le discours des participants.

5. Exclure, prendre soin ou associer le client à la relation de service

Trois conceptions du service se superposent et se cristallisent dans la relation de service du consultant en intérim, nécessitant un arbitrage dans l'interaction avec les clients.

5.1. Accepter un statut de « client » dans l'organisation

Il existe de potentiels « clients » qui n'établiront jamais une relation de service en tant que telle. Il s'agit principalement des intérimaires « hors focus », c'est-à-dire ne correspondant pas aux principales demandes des clients-entreprises, et les entreprises sans réel potentiel commercial ou incorrectes vis-à-vis de leurs travailleurs.

« À un moment donné on s'est positionné, on s'est dit « mais il [l'entreprise cliente] ne répond plus à l'éthique qu'on véhicule nous, c'est à dire vraiment mettre les jeunes à l'emploi durable, les mettre dans des bonnes conditions de travail, respecter la législation, respecter... voilà pas d'harcèlement, tout ça. L'éthique qu'eux véhiculaient

était vraiment à l'encontre et donc on s'est rendu compte qu'en disant qu'on arrêtaient de travailler avec eux » (Consultant en intérim I8, entretien 2)

Le service consiste principalement ici à refuser poliment toute collaboration, dans l'optique qu'un client en-dehors du potentiel commercial définit un jour peut le lendemain devenir une cible commerciale importante. Par exemple, un candidat dont le profil ne correspond à aucune offre au moment où il rencontre le consultant, pourra devenir crucial pour l'entreprise à un autre moment. Il est donc essentiel de maintenir une « bonne » relation avec chaque client potentiel.

« J'aurais très bien pu dire à celui qui avait juste ses stages en maçonnerie : « non, écoute, ça ne m'intéresse pas ; je ne t'inscris pas pour le moment », mais je lui disais « pour l'instant je n'ai pas d'offres qui correspondent à votre profil, donc ce que je vous conseille c'est de vous inscrire sur le site internet, de manière à ce que vous soyez contactés quand il y aura des possibilités pour vous ». Et parfois je disais même « entre mai et juin là je sais que d'office on va avoir des manœuvres », mais ça me permettait de rebondir et de dire « voyez, si vous restez manœuvre dans le bâtiment j'aurai très, très peu de propositions pour vous. Si vous vous formez, que vous devenez maçon ou plafonneur, là j'aurai, j'aurai plus de possibilités ». Et, de fait, la personne ne se disait pas, elle ne quittait pas l'agence en se disant « on m'a remballé », elle se disait « je vais m'inscrire sur le site... » » (Consultant en intérim I12, un seul entretien)

Devenir client d'une agence d'intérim n'est donc pas automatique, car une certaine adéquation entre ce que le client demande et ce que l'entreprise d'intérim a à offrir est nécessaire. Toutefois, cette acceptation en tant que client suit des règles fixées au niveau organisationnel par les politiques managériales, et le consultant en intérim ne détient que très peu de pouvoir pour influencer cette décision. Une fois le candidat ou l'entreprise accepté comme client, la relation de service peut prendre deux formes, selon les positions relatives des deux protagonistes, client et consultant en intérim.

5.2. Prendre soin d'un client-roi

À la suite des politiques managériales du « client-roi », le service peut se concevoir comme étant « soigner » le client, c'est-à-dire lui apporter un service de qualité dans une relation de long terme.

« J'aime bien...moi, soigner le client [...] fidéliser le client [...] faire en sorte qu'il soit satisfait. Moi j'aime bien quand il est déjà client et que je n'ai qu'à lui rendre un service irréprochable. » (Consultant en intérim I4, entretien 1)

Il s'agit alors plutôt d'une relation de séduction, fortement commerciale et singulière, dans laquelle le client doit être « attiré » afin de prolonger dans le temps la relation de service. La relation avec les clients-entreprises prennent souvent cette forme. A partir du moment où une entreprise désireuse d'utiliser le travail intérimaire correspond aux

normes commerciales de solvabilité définies par l'agence d'intérim, une relation de séduction pourra se mettre en place à travers diverses actions commerciales. Chaque agence d'intérim rivalisera de créativité pour offrir des places de cinéma, des petits déjeuners thématiques, un cadeau affichant sur le bureau le logo et les coordonnées de l'agence d'intérim la plus proche (stylo, calendrier, balle anti-stress, etc.), ... A chaque action commerciale correspond le même objectif : créer des occasions de rencontrer les clients, d'apprendre à les connaître dans leurs dimensions organisationnelle (quels seront les besoins en personnel à l'avenir ?) mais également personnelle (combien d'enfants a le directeur des ressources humaines ? Quels âges ont-ils ? Etc.). Le service rendu dépasse ici la stricte mise à disposition d'un intérimaire répondant à un besoin ponctuel de main d'œuvre, pour englober une manière de considérer le client et la relation à entretenir. De même, les « bons » intérimaires, c'est-à-dire ceux correspondant aux profils les plus recherchés et disposant de qualités essentielles (flexibilité, adaptabilité, disponibilité, fiabilité, etc.), auront aussi droit à ce traitement « privilégié ». Des cadeaux, des bons d'achats, des actions commerciales serviront à les fidéliser, afin que cette relation de proximité se maintienne dans le temps.

« Maintenant c'est vrai que les bons intérimaires, les gars qui font vraiment, qu'on sait qu'on va placer facilement, les profils recherchés, et bien on a intérêt à bien les accueillir, à leur donner un service impeccable, à ce qu'ils aient des payes impeccables, etc., pour les garder » (Consultant en intérim I14, un seul entretien)

Le service consiste donc ici à soigner le plus possible le client, afin de maintenir une bonne collaboration mais toujours dans une relation dissymétrique où le client exige et le consultant en intérim s'exécute.

5.3. Associer un partenaire

À côté de cette situation à forte dissymétrie, le plus souvent client et consultant en intérim se considèrent comme « partenaires » d'une relation de service symétrique.

« Pour moi le client c'est un partenaire, vraiment une collaboration, il a besoin de moi, j'ai besoin de lui. Tu vois ? Et il n'y a pas du tout de... ce que j'avais en 2005 où... j'étais toute petite [rire] sur le coin de ma chaise et dès qu'il disait quelque chose voilà j'étais là et je... je réagissais au moindre de ses... de ses demandes ou ce genre de choses, qu'ici... voilà je... j'ai mes positions, je sais me faire comprendre, s'il y a quelque chose qui va pas ben je le dis » (Consultant en intérim I2, entretien 1)

Cette conception d'un « partenariat » de service est plus présente avec les clients-entreprises qu'avec les intérimaires, bien que cela tende à changer. Il apparaît clairement pour l'ensemble des participants que l'entreprise doit être associée à la production du service, tout simplement parce que c'est l'entreprise cliente qui formule la demande de

personnel. Mais la place de l'intérimaire comme client n'étant pas claire, la représentation de celui-ci en tant que partenaire est plus difficile à adopter. L'intérimaire reste avant tout le service à vendre, et de ce fait la relation de service est souvent considérée comme asymétrique, le consultant en intérim « dominant » d'une certaine manière cette relation.

Ces trois représentations du service ont un impact sur le déploiement des relations de pouvoir au sein de la relation de service dans l'intérim. Mais avant de détailler ces relations de pouvoir, il est nécessaire d'analyser le cadre organisationnel dans lequel la relation de service se joue.

Chapitre 11 – Une organisation stratégique de l’intermédiation

Après la description éclairée du métier de consultant en intérim réalisée dans le chapitre précédent, nous proposons ici de réaliser une analyse des dynamiques organisationnelles dans l’intérim. Il est à noter que les données sur lesquelles s’appuie cette recherche ont été recueillies auprès de consultants en intérim de différentes entreprises d’intérim belges. En effet, les contraintes du terrain nous ont cette fois empêchés d’explorer une entreprise précise à partir d’observations, comme nous avons pu le faire pour les guichetiers. Aucune entreprise d’intérim n’a accepté d’ouvrir ses portes pour nous puissions réaliser des observations de consultants dans leur travail en agences et auprès de leurs clients. Toutefois, nous avons interrogé des personnes à différents niveaux dans une agence d’intérim (consultant en intérim, consultant commercial, manager d’agence et manager régional), ainsi qu’ayant connu différents types d’agence (multinationale, PME, intérim social). Par recoupement, nous pouvons donc proposer une analyse organisationnelle de ce qui constitue la réalité du consultant en intérim dans une agence d’intérim. En effet, les témoignages recueillis convergeaient, faisant apparaître une « définition commune » de l’organisation-intérim. Lorsque des dissemblances sont apparues, nous les avons pointées tout en cherchant à expliquer leur origine.

1. « L’organisation-intérim » comme cadre commun des échanges

Partant du même cadre d’analyse organisationnelle que pour La Poste, nous proposons de décrire le socle commun de travail pour les consultants en intérim rencontrés selon trois registres organisationnels identiques : fonctionnel, idéologico-imaginaire et symbolique. Il est à noter que, dues aux contraintes d’accès au terrain, les données récoltées pour le secteur de l’intérim portent sur plus d’une organisation. L’ensemble des données présentées dans les trois registres d’analyse organisationnelle ont été reconstruites à partir de la triangulation des discours des participants.

1.1. La découpe fonctionnelle

1.1.1. *Définition de l’efficacité*

Selon les participants, l’efficacité peut être définie selon trois axes : la rentabilité financière, la qualité du travail fourni et la temporalité du service produit. Tout d’abord, l’efficacité semble intrinsèquement liée à la rentabilité, vue comme l’atteinte de résultats

financiers permettant de dégager à la fois un chiffre d'affaire et un bénéfice pour l'entreprise.

« À partir du moment où tu es efficace, tu dois être rentable. [...] Efficace dans le sens où tu trouves l'intérimaire, où tu encodes des heures, enfin, où tu travailles de manière, je vais dire, tout à fait ... oui, efficace, donc je ne sais dire que ça, mais quelque part n'a rien rap..., n'a rien rapporté. Et ça, en fait, c'est pas possible. Dans ce monde de l'intérim, c'est pas possible. Tu dois d'office lier ton efficacité à de la rentabilité. » (Consultant en intérim I7, entretien 2)

*

« Je ne reprocherais jamais à une société commerciale d'être rentable, pas moi, non, mais... si c'est, enfin... imposer des principes de rentabilité qui vont à l'encontre de l'efficacité, c'est insupportable. Parce que être efficace, c'est être rentable. » (Consultant en intérim I12, un seul entretien)

Cette rentabilité définit et oriente le service offert aux clients, entreprises comme intérimaires :

« Quand je travaillais en agence, je devais donner suite si je voyais malgré tout un objectif commercial possible entre les deux parties. Il y avait quand même toujours cette notion de rentabilité. Comment est-ce que je voyais cette notion de rentabilité ou comment est-ce qu'elle était appliquée... ça se marquait très fort au niveau de la démarche d'inscription [...] le service que je rends n'est pas le même pour celui [l'intérimaire]... pour lequel j'avais déjà une idée de proposition, enfin de... oui d'offre d'emploi à lui remettre, ou pour celui qui me disait : « bien voilà moi j'aime bien le bâtiment, j'ai fait quelques... allez quelques stages en maçonnerie mais je n'ai pas eu mon diplôme », et a priori c'était un manoeuvre dans le bâtiment et je savais que je n'en aurais besoin qu'entre avril et juin. C'est un peu vraiment, je crois qu'on en arrive à mettre tout sous forme de... [Silence] oui, d'actions rentables ou pas quoi. C'est vraiment ça. » (Consultant en intérim I12, un seul entretien)

Ainsi, seuls les intérimaires qui pourront être placés chez un client seront inscrits dans la base de données de l'agence d'intérim¹²⁹. De même, seules les entreprises pouvant apporter un bénéfice se verront offertes un service. Nous reviendrons sur cette catégorisation des clients dans le paragraphe suivant.

Cette rentabilité est liée aux objectifs fixés par le management, qui dictent le travail des consultants en intérim. Ainsi, « obtenir des résultats » signifie atteindre les objectifs fixés, en lien avec la pression engendrée par le management par objectifs. Si elle constitue une dimension organisationnelle de l'efficacité, dont les participants comprennent l'importance pour une entreprise du secteur marchand, aucun d'entre eux n'a fait sienne cette exigence de rentabilité. « Etre efficace », au niveau subjectif, ce n'est pas être

¹²⁹ Cette remarque doit toutefois être nuancée. En effet, certaines entreprises d'intérim, assumant un rôle de réinsertion professionnelle, acceptent d'inscrire toute personne passant la porte d'une agence. Néanmoins, même dans ces agences, une certaine partie des personnes inscrites ne pourront jamais être mises à l'emploi, tout simplement parce que leurs profils ne correspondent pas aux demandes des entreprises, telles qu'elles sont adressées aux entreprises d'intérim.

rentable, même s'il est accepté que la rentabilité soit essentielle et nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, à sa survie dans le secteur.

Les individus disent privilégier pour eux-mêmes la deuxième dimension de l'efficacité, à savoir la qualité du travail fourni. Il est intéressant de noter que la qualité, bien que présente au niveau organisationnel à travers les objectifs à atteindre et les critères d'évaluation à remplir, semble bien souvent perçue par les participants comme étant de moindre importance pour l'organisation, par rapport à la rentabilité.

« C'est « facturer une heure, c'est déjà ça ». Donc ça je trouvais ça assez hallucinant parce que on disait « oui mais si le client, si l'intérimaire ne convient pas ? » Parce que voilà, il ne convient pas. Mais si il arrive à 8H30 et qu'il repart à...10h45 parce que de toutes façon forcément le client va le mettre à l'essai. Et en général le client va se dire « bon ok, il est venu, l'intérim...l'agence l'a trouvé, je vais quand même pousser un peu, voire s'il est vraiment pas capable ». Donc il reste minimum une heure... deux trois heures même. Ça fait deux trois heures de facturé » (consultant en intérim I9, entretien 1)

Ainsi, les « chiffres » passeraient avant la qualité, les résultats obtenus prenant le pas sur la satisfaction des différentes parties dans la relation de service.

Selon les participants, la qualité a plusieurs facettes. Une entreprise cliente et/ou un intérimaire satisfait du service rendu, un « bon matching » entre ces deux acteurs, ou une absence d'erreur dans le travail constitue autant d'indices que le travail produit est de qualité. Alors qu'au niveau organisationnel, cette qualité est généralement définie par un ensemble d'indicateurs formels, les participants mettent plutôt l'accent sur cette satisfaction d'un travail « bien fait », empreint de reconnaissance de la part des différents clients. Cette qualité doit être combinée avec une réactivité dans le travail, constituant la troisième dimension de l'efficacité.

La dimension temporelle de l'efficacité a été décrite comme issue de la multiplicité des tâches à réaliser dans une seule journée de travail. Le consultant en intérim doit combiner tâches prévues et situations imprévisibles, telles qu'un intérimaire qui ne se présente pas chez le client ou une demande urgente arrivant juste avant l'heure de la fermeture de l'agence.

« L'intérim c'est aussi un monde dans lequel et bien c'est beaucoup de... comment ? De... de choses qui ne sont pas nécessairement prévues, c'est de l'imprévisible au quotidien...[...] c'est énormément de choses dont... tu ne sais pas définir une semaine à l'avance ce que tu vas faire, donc effectivement tu peux te planifier des visites, tu peux te planifier des plages commerciales, des plages d'inscriptions, des plages pour des tâches administratives... mais qui vont de toute manière être chamboulées à un

moment donné en fonction...du quotidien, qui est imprévisible.» (Consultant en intérim I1, entretien 1)

Etre efficace consiste alors à gérer ses priorités, à combiner « *l'important et l'urgent* » afin de remplir les objectifs fixés par un management pas toujours au fait du travail quotidien qui s'impose au consultant en intérim.

Rentabilité, qualité du service et rapidité d'exécution constituent donc les trois éléments essentiels de la représentation de l'efficacité dans l'intérim. Certains participants y ont ajouté une dimension plus personnelle, de développement des compétences et du bien-être au travail, tout en pointant qu'ils ne retrouvaient pas ces dimensions dans leur métier de consultant en intérim.

Toutefois, le service n'est pas le même pour tous. A travers l'exigence de rentabilité apparaît une certaine spécialisation du service en fonction du type de client.

1.1.2. Catégorisation des clients et standardisation du service

Nous avons déjà souligné que les entreprises d'intérim réalisent une certaine « sélection » de leurs clients. Ainsi, toute personne se présentant dans une agence d'intérim ne deviendra pas un intérimaire actif. De même, toute entreprise à la recherche de main d'œuvre ne sera pas admise comme cliente.

« Maintenant c'est vraiment répondre à un besoin d'une c... certaine partie de nos clients, enfin de certaines parties d'entreprises... avec des besoins types... et les mettre en concordance avec tes... des, des, des profils types d'intérimaires... qui ont ce... ce profil et si... les demandes types ne rentrent pas avec les profils type, c'est plus nous qui gérons, on passe ça à des collègues, à d'autres types de... de... allez de... de possibilités chez nous, chez ... X [division proposant des services de GRH], Y [division proposant des profils hautement qualifiés], ce genre de truc quoi.

HG : c'est ça, votre entreprise a diversifié ses activités pour... spécifier l'intérim

I1 : effectivement spécifier l'intérim, le travail vraiment de matching, vraiment au niveau premier du terme, c'est vraiment trouver la concordance entre deux choses types, qui sont connues à l'avance et qui sont référencées via le focus. » (Consultant en intérim I1, entretien 1)

Cette sélection procède d'une catégorisation des clients potentiels d'abord entre les « rentables » (pouvant être client) et les « non rentables » (exclus), ensuite en plusieurs catégories de clients. Différents dispositifs organisationnels ont été décrits par les participants comme autant d'outils permettant de catégoriser les clients, les répartissant entre différentes classes pour lesquelles un service-type et des actions commerciales sont définies. Ce modèle standard et statistique du client propose des réponses préconstruites à

chaque demande-type, ce qui augmente le contrôle du travail en interne et permet une mise à distance du client (Benghozi, 1998).

Le système informatique est pointé comme le principal outil permettant cette catégorisation des clients. Les clients sont ainsi répartis informatiquement en fonction de leur localisation (une agence se voyant attribuée les clients de sa région, qui sont ensuite dispatchés entre les consultants), de leur secteur d'activité principal, de leur chiffre d'affaire, de leur nombre de travailleurs, et de leur niveau d'utilisation de l'emploi intérimaire dans l'entreprise d'intérim. Ces différentes catégories peuvent se croiser afin de constituer des portefeuilles de clients relativement similaires entre les consultants en intérim d'une agence. Les « prospects », entreprises non clientes de l'intérim, seront souvent laissées soit aux consultants commerciaux, si ces entreprises sont jugées à fort potentiel d'activité intérimaire, soit aux consultants juniors, si aucun potentiel n'est prévu à court terme. Ce « fichage » informatique engendre une dépersonnalisation de la relation client, dans laquelle non seulement le client est mis à distance à travers l'usage du système informatique, mais le consultant en intérim est lui-aussi réduit à un exécutant interchangeable dans cette relation de service (Vezinat, 2011).

Car au-delà de la simple classification et répartition des clients entre les différents portefeuilles clients des consultants en intérim dans l'agence, le système informatique permet également une gestion différenciée des relations commerciales à développer. Par exemple, le nombre annuel de visites commerciales peut être défini et planifié en fonction de la « classe » du client. Alors qu'un client de niveau 1 devra recevoir une visite par mois, un client « côté » 4 ou 5 ne verra un consultant qu'une à deux fois par an. De même, les actions commerciales ciblées privilégieront les « bons » clients, ceux potentiellement les plus rentables. Un directeur de PME occupant 5 personnes a donc peu de chance de se voir invité aux événements organisés par l'entreprise d'intérim, à moins d'être un grand « consommateur » de ce type de service. Ainsi, rentabilité et catégorisation des clients sont intrinsèquement liées, permettant une certaine standardisation du service offert aux clients entreprises.

Pour les intérimaires, la catégorisation est d'autant plus stricte que les profils ne souffrent pas de pénurie. Les participants nous ont expliqué qu'un intérimaire faiblement qualifié, sans expérience professionnelle, aura peu de chance de se faire recruter pour un job en intérim alors qu'un profil en pénurie sera beaucoup plus susceptible de décrocher un

rendez-vous avec un client dès son premier passage en agence. Le mot d'ordre prôné par le management est la rapidité. Un bon profil ne peut quitter l'agence sans une proposition de poste, afin de minimiser le risque qu'il soit mis au travail par la concurrence. C'est pourquoi le consultant en intérim prendra le temps d'inscrire ce type de profil dans l'instant, voire le proposera « activement » chez l'un ou l'autre client, alors que des profils plus courants se verront refuser l'inscription si aucune offre d'emploi ne correspond à leurs compétences. Ce qui guide ici le choix du consultant est un canevas des profils les plus demandés sur le marché, en fonction de la région et des clients de l'agence. Cette grille, parfois appelée « focus » pour mettre l'emphasis sur sa dimension précise et condensée, peut prendre différentes formes selon les entreprises d'intérim, allant de la simple règle informelle partagée entre collègues jusqu'à un tableau précis reprenant la formation, l'expérience, les compétences et quelques entreprises clientes toujours en recherche de ce type de profils. Encore une fois, les intérimaires, clients par défaut de l'intérim, sont catégorisés en fonction de leurs profils de compétences afin de déterminer le type de service qui pourra leur être offert.

Cette standardisation du service est pointée comme importante pour l'efficacité organisationnelle car elle vise à définir les destinataires et les formes que peut prendre le service que propose le consultant en intérim. De ce fait, elle concerne la rentabilité (les catégories sont définies en fonction des résultats financiers obtenus ou escomptés), la qualité (série les clients permet d'offrir un service-type, affichant la même qualité, quel que soit l'agence ou le consultant) et la temporalité (les catégories permettent de gagner un temps précieux dans la relation de service, en offrant des réponses préconstruites que le consultant en intérim peut aisément mobiliser) de l'efficacité organisationnelle.

1.1.3. Objectifs, indicateurs et audits : l'importance des « chiffres »

Selon les participants, le travail dans le secteur de l'intérim, c'est-à-dire la mise à l'emploi d'intérimaires chez des entreprises clientes payant le service fourni, est défini en termes d'objectifs à atteindre. Ceux-ci sont déclinés de manière hebdomadaire, trimestrielle et annuelle, et sont répartis à chaque niveau de l'organisation.

« La compétition aussi de l'agence vis-à-vis d'elle-même [...] donc pour atteindre les objectifs...mon...monter les objectifs. On avait des...on avait...toujours un tableau avec le nombre d'EFT...que le...je sais même plus qui déterminait ça, qu'ils avaient déterminé...plus haut enfin...plus haut que nous, plus haut que notre area manager aussi. Donc y'avait des objectifs fixés par agence, par année et puis par mois, et...allez... fallait les atteindre, les dépasser... » (Consultant en intérim I5, entretien 2)

Le consultant en intérim voit ainsi son travail dirigé par des objectifs chiffrés, aussi bien en termes de nombre d'intérimaires à placer, de chiffre d'affaire à réaliser par son département, que d'objectifs de développement personnel dans la fonction. Si ces objectifs globaux sont strictement définis, les moyens pour y parvenir font également l'objet de procédures à suivre. Ainsi, le consultant en intérim doit pouvoir faire état d'un nombre défini de visites commerciales et de propositions non sollicitées de candidatures auprès des clients par semaine. Cette définition à la fois des objectifs et des moyens peut être vécu par les consultants en intérim comme une forte contrainte dans le travail.

« On a des objectifs personnels et communs, par semaine, ils sont, il y en a pas beaucoup, mais ils sont trop directifs et donc... puisque c'est autant de visites et toi tu te stresses pour mettre tes 4 visites. C'est dix appels clients pour proposer un candidat, c'est encoder ça dans le logiciel, c'est autant d'inscriptions, c'est autant de mises à l'emploi et donc ça commence... et on te dit comment à les faire. C'est même pas, on te dit « voilà tu proposes 10 candidats », si t'as envie de les faire par mail, ou que tu as envie de les faire par fax non, on te dit c'est 10 par téléphone. Les visites si t'as envie, non c'est 4, de au moins machin, machin. On te dit que telle société elle doit être visitée quatre fois ou cinq fois parce qu'elle est à telle taille et donc là c'est trop dirigé. »
(Consultant en intérim I3, entretien 2)

La définition d'objectifs n'engendrerait pas une telle pression pour le travail du consultant en intérim s'ils n'étaient pas assortis d'un contrôle permanent et approfondi de la part du management de proximité (les managers d'agence). Ceux-ci doivent contrôler les chiffres soumis par les consultants chaque semaine, afin de pouvoir réagir rapidement en cas de problème, mais aussi rencontrer régulièrement chaque consultant lors d'un entretien dit « commercial ». Durant cette entrevue, chaque dossier client est passé en revue, chaque élément fait l'objet d'une attention particulière, aussi bien sur la forme (présence de l'ensemble des éléments obligatoires de chaque dossier client) que sur le fond (réalisation du nombre de visites exigé, etc.). Les contrôles hebdomadaires sont ainsi basés sur la production d'indicateurs, transmis à chaque consultant personnellement et servant de base à l'évaluation trimestrielle et annuelle. Ces indicateurs sont constitués de données chiffrées mais aussi d'éléments qualitatifs qui doivent être respectés dans le travail administratif (notamment dans la gestion des dossiers clients). La non-réalisation de ces indicateurs engendre un plan d'action pour le consultant, dans la droite ligne du processus d'évaluation annuelle.

Enfin, des audits à la fois internes et externes complètent cette procédure poussée de contrôle. Les audits externes ont la plupart du temps pour objectif la labellisation de l'entreprise selon une norme valorisée dans le secteur de l'intérim, telle que l'ISO ou le

SA8000¹³⁰. De tels audits portent sur des points précis de procédures de travail, et concernent directement la pratique quotidienne du consultant en intérim en ce qu'il occupe la fonction de « pivot » entre l'extérieur (les clients, entreprises et intérimaires) et l'intérieur de l'organisation.

Ces contrôles à tous les niveaux du travail du consultant (commercial, recrutement et administratif ; en interne et en externe) favorisent l'implémentation de procédures plus ou moins standardisées et partagées dans l'entreprise, même si l'on constate qu'au-delà des procédures formelles, chaque agence fait un peu « à sa sauce ».

« On a perdu l'ISO ici en 2010. Voilà. Parce que le système informatique a mis en exergue le fait que... aucun... enfin le système managérial n'était supervisé par personne. Concrètement ça voulait dire que chaque manager faisait un petit peu à sa sauce, en fonction soit de templates ou de process existants, mais il n'y avait pas un système commun à toute notre entreprise, pour générer une évaluation de nos managers. Et donc l'ISO a été perdu » (Consultant en intérim I7, entretien 2)

Toutes les procédures de travail, si perfectionnées soient-elles, ne peuvent contenir l'ensemble du travail, car le réel est précisément ce qui résiste à la maîtrise (Dejours, 1993). Ainsi, la découpe fonctionnelle ne peut rendre compte de l'entièreté de la réalité de travail du consultant en intérim, car l'organisation dépasse le registre strictement fonctionnel du travail pour y inclure des valeurs, des idéaux et des représentations sociales, mais aussi des repères symboliques permettant de marquer des différences, productrices de systèmes de domination dans l'organisation.

1.2. La découpe idéologico-imaginaire

Dans la suite de ce texte, Nous entendons par « valeurs personnelles » celles qui ont été présentées dans le discours des participants comme leur appartenant personnellement, en tant qu'individu (et n'appartenant pas nécessairement à l'organisation). A contrario, les « valeurs organisationnelles » ont été induites à partir du discours des participants (les valeurs qui, selon les participants, proviennent de l'organisation) mais aussi des documents organisationnels analysés (document d'évaluation par exemple).

1.2.1. Vivre-ensemble, réalisation de soi et professionnalisme : des conflits de valeurs

Neuf des quatorze participants de notre recherche avaient déjà quitté le secteur de l'intérim lors des entretiens. Et parmi ceux-ci, un conflit de valeurs est la raison du départ pour sept d'entre-eux. Ce conflit met en opposition les valeurs personnelles, les valeurs

¹³⁰ Le label SA8000 concerne la « qualité sociale de l'entreprise » en matière d'éthique et de respect du droit du travail (Site RSE Wallonie, http://rse.wallonie.be/apps/spip/article.php3?id_article=120, consulté le 8 mars 2012)

organisationnelles prônées et celles réellement mises en pratique au sein de leur organisation. Mais il est également frappant de constater que deux des cinq participants encore en fonction dans l'intérim éprouvaient également des conflits de valeurs dans leur pratique quotidienne. Tant que les valeurs personnelles trouvent leurs pendants, moyennant certains « aménagements », au sein de l'organisation, le travail fait sens pour la personne. Mais c'est lorsque ce qui est dit ou mis en pratique dans l'organisation s'oppose de manière trop brutale aux croyances et valeurs personnelles que l'individu commence à se désinvestir de son organisation, et en bout de course finit par partir.

Par exemple, il apparaît dans les discours des participants que l'importance du collectif est retraduite en termes organisationnels pour donner la collaboration et l'orientation vers l'autre. Une hypothèse interprétative est que cet aménagement permet de mettre l'accent sur la relation de travail entre collègues, et non pas sur la formation d'un collectif-groupe qui pourrait alors s'opposer et critiquer l'organisation. Tout en favorisant la relation à l'autre, le collectif en tant que potentiel de critique et de pression est gommé. Cet aménagement serait supportable car fort proche de ce que les individus recherchent à travers le vivre-ensemble, à savoir la relation avec l'autre.

Mais d'autres aménagements apparaissent comme moins acceptables et deviennent sources de conflits de valeurs, mis en avant dans les entretiens. Ces conflits trouvent leur origine dans ce qu'on peut qualifier d'un « détournement » des valeurs personnelles en valeurs organisationnelles. En effet, des valeurs partagées au niveau personnel par les participants, telles que des valeurs de « vivre-ensemble » (respect, justice et équité, honnêteté, confiance, aide et soutien, collaboration et collectif) sont adoptées par l'organisation, mais en modifiant très légèrement le sens. Par exemple, le collectif en tant que valeur personnelle prônée par les individus devient « l'appartenance » à un collectif dans l'organisation, dans lequel la reconnaissance de la différence est gommée au profit de la production d'un tout indifférencié. Il ne s'agit plus de « faire groupe », au sens où l'entendent les individus, c'est-à-dire en apportant au groupe aide et soutien tout autant que ses différences et sa personnalité. À l'inverse, il faut se fondre dans le groupe, « *entrer dans le moule* », adopter les attitudes et les comportements prônés par l'organisation, sous peine d'être licencié ou mis de côté.

La limite entre l'aménagement supportable qui donne sens au travail et le détournement de valeurs organisationnelles au « profit » de l'organisation est mince. Le principal

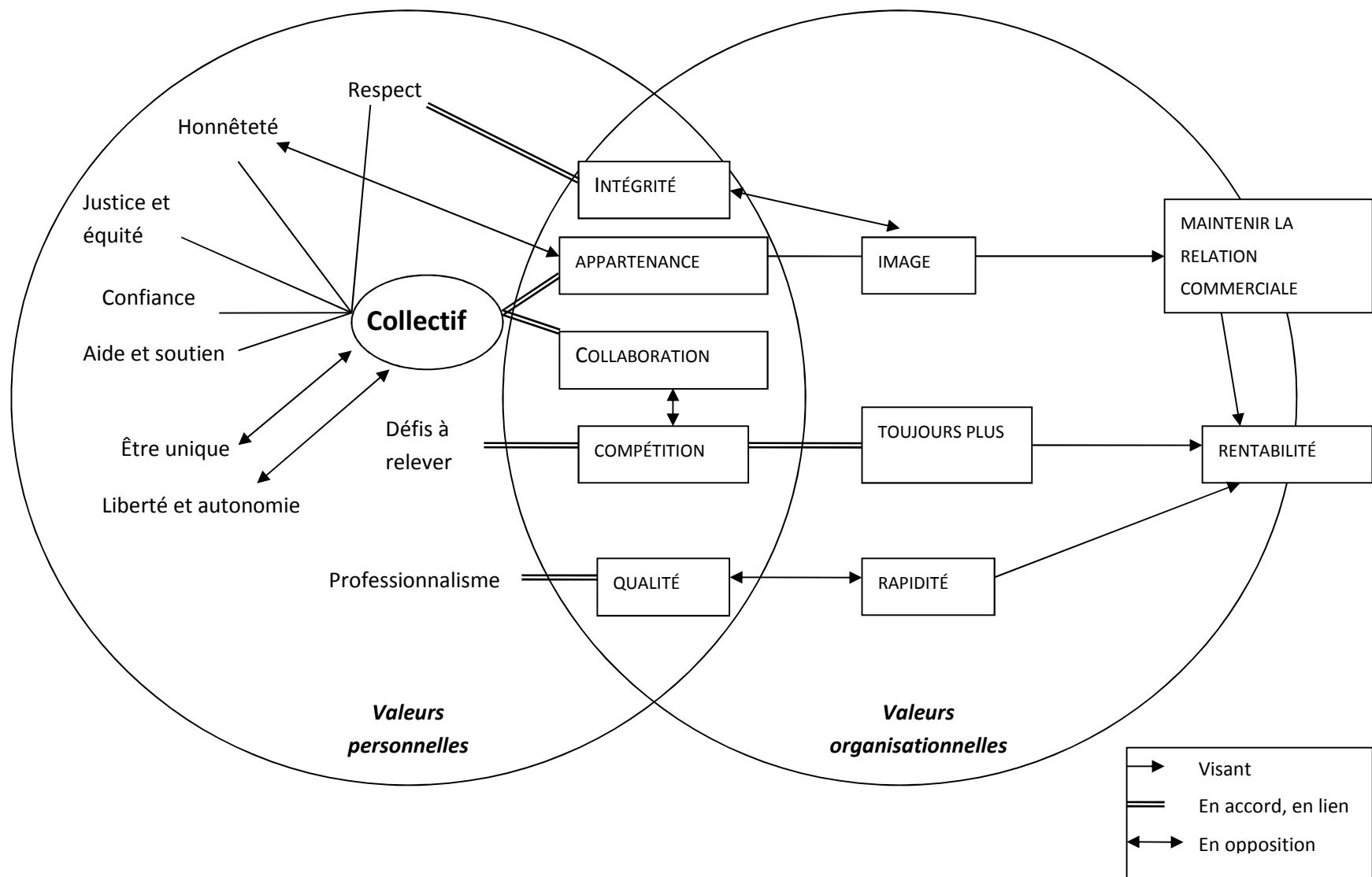
moment de basculement semble apparaître lorsque les valeurs organisationnelles, déjà en décalage par rapport aux valeurs personnelles, ne semblent plus suivies et mises en application par l'organisation à travers son management. Ainsi, plusieurs managers prônent l'intégrité, à travers le leitmotiv « *dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit* ». Mais lorsque les mêmes personnes manquent de transparence sur leurs actions et leurs décisions, les consultants en intérim entrevoient un décalage non supportable entre le « dire » et le « faire », entre les valeurs personnelles, organisationnelles annoncées et celles qui sont mises en pratique.

« Dans notre job c'est vraiment, et dans mon job c'est vraiment une grande importance donnée aux valeurs, aux valeurs humaines, qu'elles soient partagées par X [entreprise d'intérim de I1] ou pas, ou...quand je dis partagées, c'est pas simplement éditées, c'est aussi partagées au quotidien, or certaines valeurs le sont nettement moins à l'heure actuelle, je pense à des valeurs plutôt d'éthique et de...de...d'orientation vers l'autre, qui sont je pense...plus ou moins oubliées pour le moment chez X, or moi qui sont hyper importantes dans ma vie au quotidien et qui est une des raisons pour laquelle je veux partir de X, c'est parce que leurs valeurs ne correspondent pas, enfin leurs valeurs...mises en action actuellement ne correspondent pas du tout à ce que moi je...je veux. [Soupir] » (Consultant en intérim I1, entretien 2)

Si la personne accepte un aménagement raisonnable de ses croyances personnelles au profit de la construction d'un collectif de travail, le sens du travail se perd lorsque les valeurs prônées ne semblent plus mises en application dans la pratique. Le conflit devient alors apparent pour la personne, qui peut chercher à s'en distancier, voire à quitter purement et simplement l'entreprise dans laquelle « elle ne se reconnaît plus ».

Nous proposons ci-dessous une représentation graphique de la manière dont s'articulent les valeurs organisationnelles et personnelles dans l'intérim. Cette représentation a été construite, sous forme graphique, à partir des passages d'entretien où les participants exprimaient les valeurs importantes à leurs yeux en tant que consultant en intérim, celles qui leur semblaient essentielles dans leur organisation, et les points de tension ou de conflits qu'ils identifiaient éventuellement entre les deux. L'ensemble de ces valeurs et des relations entre elles ont ensuite été représentées sous une forme qui nous semblait mettre en lumière les complémentarités et oppositions entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles, car ces deux ensembles nous étaient apparus comme centraux pour les participants lors de l'analyse des entretiens.

Nous explorerons ce tableau sous la forme de trois « groupes » de valeurs : le vivre-ensemble, la réalisation personnelle dans le travail, et le professionnalisme.



1.2.1.1. Les valeurs du « vivre-ensemble »

Le premier groupe de valeurs est constitué de celles relatives au « vivre-ensemble » dans le travail. L'importance du collectif comme point central du travail de consultant en intérim a été pointé par l'ensemble des participants. Ce collectif est mis en lien avec plusieurs valeurs permettant de consolider les relations humaines en général, telles que l'honnêteté, la justice et l'équité, la confiance, l'aide et le soutien, et le respect. Ces valeurs servent de guide à l'action aussi bien en interne (vis-à-vis des collègues et de la hiérarchie) qu'en externe (vis-à-vis des clients entreprises et intérimaires). La plupart de ces valeurs nous semblent avoir été rapatriées dans l'organisation sous le terme « collaboration », ce qui nous apparaît comme une tentative d'inciter chaque travailleur à développer de bonnes relations avec toutes les parties prenantes de leur travail (collègues, management, entreprises, candidats et intérimaires, mais aussi les acteurs externes tels que les syndicats, les ministères, etc.).

Les participants ont également pointé le système organisationnel comme favorisant la compétition, valeur organisationnelle nous semblant répondre au désir personnel d'avoir des défis à relever, mais s'opposant d'une certaine manière à la construction d'un type de collectif de travailleurs. En effet, le collectif collaboratif, dans lequel chacun travaille en partenariat avec ses collègues dans une visée de production commune, sera difficile à établir dans un tel climat d'équipe. Toutefois, une certaine dynamique d'émulation collective pourra transparaître, lorsque les individus sont mis en compétition. Selon les participants, cette compétition s'exerce entre les entreprises d'intérim, soumises à une forte concurrence dans un marché où la seule différence possible est la qualité du service. En effet, les intérimaires s'inscrivent dans la plupart des agences d'intérim, et face à une offre d'emploi d'un client, seul compte la qualité et la rapidité de réaction du consultant. Mais cette compétition a été également relevée en interne, entre les agences d'une même entreprise d'intérim, voire entre collègues, et peut prendre la forme d'une « chasse » aux primes individuelles ou aux bons intérimaires.

« Mais avec les consultants c'était... il y avait quand même une... oui une solidarité et... oui, mais c'est vrai que... on se tirait parfois dans les pattes entre agences. [...] parfois les règles n'étaient pas très claires. On pouvait voir ça comme « et bien voilà je place un candidat chez un client, ça revient à notre entreprise, donc c'est intéressant pour tout le monde » mais... ça pouvait aussi être mal perçu par l'agence à qui on avait... on [inaudible] au niveau d'un client. Parce que le FTE revenait à l'agence qui avait placé... Donc il y avait pas mal de... de petites guéguerres, oui de territoire » (Consultant en intérim I5, entretien 1)

Cet extrait montre les aspects à la fois émulateur et destructeur de la compétition érigée en valeur organisationnelle. Toutefois, dans l'intérim, le manque de clarté sur les règles du jeu concernant cette compétition engendre des tensions pour les consultants en intérim, et ne permet alors plus l'émulation collective.

Nous proposons de lier cette compétition à la recherche du « toujours plus »¹³¹, qui prend dans les entretiens la forme d'une valorisation de l'innovation et de la capacité d'adaptation au changement parmi le personnel.

« Je vois bien que les gens ne restent pas 16 ans consultant, tout en continuant à aimer leur métier... Je pense que les... c'est un métier qui est davantage vu comme un tremplin, soit pour rebondir vers d'autres emplois, ou comme un tremplin pour faire une carrière verticale, je ne sais pas comment on appelle ça mais... enfin bref, pour évoluer dans la hiérarchie. Et moi j'aimais mon métier et la hiérarchie et même, le job description du branch manager ne m'intéressait pas. Et... ça c'est vraiment un truc que j'ai pensé il n'y a pas si, si longtemps que ça, j'avais bien assumé le fait d'avoir une... allez une carrière horizontale, mais pour moi ce n'était pas du tout péjoratif, c'était passer de l'indus à l'admin, apprendre des milliers de choses, passer de l'admin à construct. Découvrir un monde que je ne connaissais pas, extrêmement riche, où je pouvais avoir une réelle plus-value. Moi j'ai eu la carrière dont je rêvais. Et à un moment, j'ai compris, mais j'ai mis quand même un certain temps à le comprendre, que... j'avais, en face de moi, des gens qui ne comprenaient pas qu'on puisse être heureux de cette carrière-là [rises]. Et donc... parce que, parce que à un moment on me dit « Mais, tu n'en as pas marre d'être consultant ? » ; - « bien non, pourquoi ? Ça pose un problème ? » [Sourire]... Et donc je ne rentrais pas dans... en gros on me reprochait de manquer d'ambition. Moi j'avais l'ambition de bien faire mon travail. » (Consultant en intérim I12, un seul entretien)

Ainsi, selon les propos de ce participant, les consultants en intérim qui ne souhaitent pas évoluer dans leur fonction, non pas par manque d'ambition mais par amour pour leur travail actuel, semblent déstabiliser le management, parce qu'ils ne correspondent pas au modèle valoriel prôné dans l'organisation. Cette course en avant, cette recherche de l'excellence et du toujours plus nous apparaît liée à l'importance de la rentabilité dans l'entreprise qui, même si elle ne correspond pas au même type de rationalité que celle des valeurs (Weber, 1972), donne parfois d'impression à un observateur extérieur d'être érigée en valeur en soi. Ainsi, toute décision est jaugée à l'aune de la rentabilité, et seules celles qui apparaissent rentables sont poursuivies. La qualité de travail tout autant que les valeurs collectives de respect, d'honnêteté ou d'aide nous semblent subordonnées à la rentabilité des actions engagées.

¹³¹ Cf. point 3. Une entreprise du « toujours plus », un modèle managérial de séduction.

1.2.1.2. La réalisation personnelle du consultant en intérim

Le deuxième groupe de valeurs correspond à la réalisation personnelle du consultant en intérim dans son travail. Ainsi, les participants ont évoqué le désir d'être reconnu comme unique, tout autant qu'une recherche de liberté et d'autonomie dans le travail. Ces valeurs personnelles semblent s'opposer à celle du collectif, mais au-delà de cette tension entre désir d'être soi et recherche de la reconnaissance par le groupe, nous avons pu identifier des liens permettant à ces valeurs de coexister. Ainsi, la liberté et l'autonomie dans le travail nécessitent la confiance et l'équité dans le collectif, afin d'éviter que certains ne prennent avantage de cette liberté octroyée. Le désir d'être unique, d'être « *Une parmi les anonymes* »¹³², entre en collision plus durement au niveau organisationnel, contre les valeurs d'appartenance et d'image. En effet, l'organisation de service doit maintenir une image cohérente vis-à-vis de l'extérieur, notamment pour maintenir la relation commerciale, source de rentabilité pour l'entreprise. C'est pourquoi une attention particulière est apportée à l'homogénéité du personnel, permettant une cohérence dans l'image renvoyée¹³³. L'intérim est vu comme le monde de la jeunesse et du dynamisme, deux caractéristiques également portées au rang de valeurs organisationnelles. Cette importance de l'image entre en conflit avec l'intégrité, lorsqu'il est préférable de maintenir la façade plutôt que de rester honnête vis-à-vis d'un client ou d'un intérimaire.

« On faisait tous les inventaires. Il fallait trouver... ben je sais pas... je ne sais plus, 20 intérimaires par magasin, un dimanche matin, super mal payé... par rapport, pour une mission de...de quelques heures quoi. Donc déjà trouver les gens, c'était galère ! Il fallait faire des réserves parce qu'on savait très bien qu'il y en avait plein qui allaient pas, qui savaient pas se lever et tout, et je devais être sûr place quoi. Donc c'était génial d'arriver un dimanche matin dans un magasin, à 6h, 7h du matin... à attendre tous les intérimaires et voir qui est là, qui n'est pas là, et puis vite de rappeler les réservistes... qui 9 fois sur 10 ne répondaient pas. Et une fois j'ai été carrément limite prise en otage dans un magasin, le gérant m'a dit « vous ne ressortez pas d'ici, si j'ai pas le nombre d'intérimaires ». Et je devais trouver des solutions, ça c'était... affreux !

[...] je trouve ça dur quoi, parce que non seulement tu dois rester calme, donc c'est ton client, donc « je vais trouver une solution, Mr Machin ». T'as aussi envie de lui foutre... ton poing dans la figure [Rire], il t'énervait avec ses exigences, où t'as envie de dire « mais c'est pas de ma faute ! Moi, t'as vu les foireux... qui viennent pas ». En plus t'as envie de dire « faudrait, si vs payiez un petit peu plus correctement, peut-être qu'il y aurait plus de monde... » Voilà, on te demande je trouve de faire des choses... énormes avec des tout petits moyens, voilà c'est ça qui est super dur, je trouve de... à la fois, il t'en veut... il te gueule dessus, et toi tu as envie de hurler sur tes intérimaires quoi. » (Consultant en intérim I4, entretien 1)

Ainsi, le consultant en intérim ne peut dire certaines choses au client pour préserver la relation. Les participants ont pointé l'importance de garder une « façade », une image

¹³² Morceau choisi du collage de I1.

¹³³ Cf. point 1.3.2. L'image et le paraître.

d'une relation commerciale cordiale, au détriment de l'honnêteté et de l'intégrité professionnelle.

Dans une entreprise où le personnel est encouragé à former un tout uniforme, lisse et sans accroc, il nous semble que peu de place peut être laissée à la personnalité individuelle. Cette situation ne peut que générer des conflits face à un désir personnel exprimé par certains participants « d'être soi-même » dans la relation à l'autre.

« On doit... faire 5 visites, 6 machins, ce n'est pas... même si t'as des résultats, tu es obligée de faire ça, je trouve ça con, très con. Tu dois faire 5 visites, si t'en fais 4 mais que t'as tes résultats, tu te fais engueuler parce que tu dois en faire 5. Tu dois présenter 6 candidats à des sociétés, si t'en fais pas 6, c'est très con ! Je trouve ça con parce que ça... ça gagatise les gens et... et y'a pas du tout de place, je pense qu'à un moment donné j'ai voulu, moi j'avais trop de créativité, trop de... trop d'idées pour pouvoir faire ces conneries-là quoi.

[...] Y'a une pression dans les agences intérim. Dans l'intérim y'a une pression, pression du chiffre... qui a, est dû au contrôle. Le contrôle, la... le... ça c'est toujours ce truc d'appartenance. Quand j'y pense maintenant, on fait des fêtes... y'avait un fric dépensé pour faire une espèce de secte une fois par an, tout le monde doit mettre sa robe. Pas question de ne pas y aller ! Attention ! Oulala, ceux qui n'allaient pas ! »
(Consultant en intérim I3, entretien 1)

Il devient ainsi impossible d'être libre et autonome dans son travail quand l'ensemble des procédures organisationnelles visent à maintenir une homogénéité parmi le personnel, au niveau du fond (de la qualité du travail) mais plus encore au niveau de la forme (de l'image renvoyée).

1.2.1.3. Le professionnalisme et la qualité

Enfin, le troisième groupe de valeurs correspond au professionnalisme (pouvant adopter la forme extrême du perfectionnisme), se traduisant dans l'organisation par la recherche de la qualité. Or, comme nous l'avons déjà souligné, cette qualité est loin d'être prioritaire lorsqu'un arbitrage doit être effectué. La recherche constante d'une plus grande rentabilité, associée à l'obligation de rapidité imposée par la compétition sur le marché de l'intérim, nous semblent pousser le consultant en intérim à délaisser la qualité de travail pour des actions plus rentables sur le court terme. Cela peut amener un certain conflit entre ses valeurs personnelles, son envie de bien faire, et les contraintes de réalisation imposées par l'organisation.

Ainsi, nous avons pointé plusieurs lieux de tension où s'entrechoquent valeurs personnelles et valeurs organisationnelles. La collaboration et le collectif, valeurs importantes aussi bien au niveau organisationnel que personnel, s'opposent à la compétition valorisée au sein de l'organisation, le désir d'être unique et libre dans son

travail ne peut être combiné au sentiment d'appartenance qu'on cherche à développer dans l'organisation, l'image de l'intérim privilégiée sans le dire le maintien d'une relation commerciale satisfaisante au détriment de l'intégrité et du respect de l'humain, et enfin la qualité de travail entre parfois en conflit avec la rapidité et la recherche de toujours plus de rentabilité.

Ces conflits de valeurs peuvent être résolus de plusieurs manières. La plus radicale, mais aussi la plus mobilisée parmi les participants, est de quitter le monde de l'intérim. Lorsque les valeurs organisationnelles ne peuvent plus entrer en concordance avec ses valeurs personnelles, la solution envisagée par la plupart est de partir vers un secteur où on pourra retrouver une plus grande cohérence entre ces valeurs. Ainsi, de nombreuses personnes rencontrées ont quitté l'intérim pour un milieu de travail plus social, axé sur la réinsertion professionnelle de profils moins qualifiés. D'autres participants ont réussi à trouver des compensations, qu'elles soient financières (voiture de société, promotion, ou tout simplement garder son emploi) ou subjectives (qualité des relations avec les collègues par exemple). Ces différents avantages peuvent se combiner pour rendre la situation de travail de la personne supportable. Une troisième réaction consiste à réinjecter des valeurs sociales et humaines dans l'intérim, en choisissant par exemple comme employeur une agence d'intérim social¹³⁴. Enfin, une acceptation de la norme d'efficacité prônée, en faisant siens les valeurs organisationnelles, semble être une piste, mais aucun participant n'a pu démontrer que cette stratégie était supportable à long terme. La plupart des consultants en intérim qui acceptent de « jouer le jeu » se retrouvent très vite à des postes supérieurs, où la position délicate de l'entre-deux ne se définit plus selon les mêmes termes. Il semble donc que ces conflits de valeurs constituent une partie de l'explication du haut taux de turnover dans la fonction de consultant en intérim, tout autant que cette place symbolique de l'entre-deux. Tous ces conflits de valeurs sont à mettre en lien avec les idéaux organisationnels et personnels, qui eux aussi sont partiellement en opposition.

1.2.2. Un idéal participatif et une injonction à l'innovation

Les participants ont pointé l'importance de l'intérim comme l'intermédiaire entre demandeurs d'emploi et entreprises cherchant des candidats pour ses postes vacants. C'est là où se situe le sens même du métier de consultant en intérim, dans ce rôle de pivot

¹³⁴ Le principe de l'intérim social est de focaliser le service sur la remise à l'emploi de travailleurs très faiblement qualifiés, auprès d'entreprises adoptant une certaine « éthique » de travail.

d'une relation de service. Mais dans le même temps, cette position est créatrice de tension pour le travailleur. De grands principes d'action, des idéaux organisationnels, permettent au consultant en intérim d'arbitrer ces tensions et de fonctionner au quotidien.

L'entreprise d'intérim idéale est présentée par les participants comme un lieu d'échanges participatifs, dans laquelle le travailleur est soutenu par son management avec lequel il collabore activement. Chaque point de vue est écouté et pris en compte, et si des décisions sont prises, l'organisation à travers son management est prête à se remettre en question. Tel est l'idéal présenté par les participants, lorsqu'ils évoquent un passé qu'ils ont parfois eux-mêmes connu mais qui le plus souvent leur a été raconté. On peut se demander si ce passé ne correspond pas plus à une « idéalisation » d'un âge d'or organisationnel, auquel on ne peut revenir, plutôt qu'à un historique effectif et objectif. Dans la reconstruction de ses vécus on peut retrouver les prémices d'une organisation idéale que les participants souhaitent voir un jour exister, ici ou ailleurs. Car la réalité, telle qu'elle est racontée lors des entretiens, est toute autre. Peu de place est laissée à la discussion, le management imposant des procédures ressenties comme de plus en plus exigeantes.

« HG : tu veux dire qu'avant tu pouvais critiquer positivement ?

I2 : ben on pouvait effectivement émettre des idées, de changement, d'évolutions, de...de modifications de manière de fonctionner, qui étaient...bien vues ou...mises en place ou non, mais en tout cas la discussion pouvait...pouvait, pouvait être là, maintenant... discuter n'est même plus nécessaire quoi.

HG : c'est directement la porte ?

I2 : oui...ben c'est pas que c'est directement la porte, c'est que...on ne sait même plus discuter. Quand tu demandes pour discuter, c'est non, c'est...enfin parle si tu as envie, mais ça n'aura aucun...aucune conséquence pour la suite quoi. C'est perdre son temps quoi. Et perdre son énergie. Voilà. » (Consultant en intérim I1, entretien 2)

L'organisation réelle telle qu'elle apparaît dans les récits des participants n'est donc pas ce lieu participatif idéal, où la parole libre permet la création et l'innovation. Si l'innovation est permise et encouragée, c'est une innovation « sous contrainte », cadrée et cadenassée par le management qui définit le thème et la manière dont cette création doit s'exprimer.

« HG : est-ce que tu as l'impression que tu peux créer, innover dans ton travail au quotidien ?

I2 : ben... écoute, jusqu'à...l'année passée j'avais pas forcément cette impression-là... mais là maintenant c'est une attente de la part de la direction donc oui. Parce que...c'est, enfin toujours en lien avec cet objectif de développer la part des employés...ils se rendent compte qu'il y a encore énormément de parts à acquérir, de marché et donc oui ils sont demandeurs à nous consultants de trouver des idées... [...]

c'est une attente et c'est aussi un objectif pour le unit » (Consultant en intérim I2, entretien 2)

*

« Pas vraiment de place pour la créativité à partir du moment où ton agenda est réglé de 8 h 30 à 17 h 30, où tu ne peux pas décider, où tu dois voir 4 personnes par semaine, où tu dois... Il n'y pas la place pour la créativité parce qu'on nous dit : « tu dois voir 4 personnes parce que c'est bon », mais si toi tu décides que tu dois en voir 3 parce que c'est juste ce qui est nécessaire cette semaine-là, tu peux pas, si tu décides s'il faut présenter que 5 et pas 10 candidats, tu peux pas non plus. Et donc je pense qu'il y a pas de place à la créativité, sauf si quelqu'un nous en donne l'opportunité, mais tu dois attendre qu'on te le propose. » (Consultant en intérim I3, entretien 2)

Même si l'innovation devient une valeur organisationnelle, on peut comprendre en quoi cela s'oppose au désir de création, de liberté que certains participants ont exprimé comme un besoin fondamental dans leur travail. Bien que la sensation de répétition dans le travail ne soit pas exprimée telle qu'elle le fût pour les guichetiers, il semble toutefois que l'imaginaire leurrant domine dans l'organisation (Enriquez, 2003) car peu de place est laissée à la créativité, la parole libre et la critique pour les consultants en intérim. L'innovation dans le travail devient ici un objectif fixé et imposé de l'extérieur, constituant de ce fait une injonction paradoxale car comment être créatif (ce qui suppose une grande liberté) sur commande et dans un cadre fixé par avance ?

1.2.3. *L'image du consultant en intérim*

À l'idéal d'une organisation participative répond l'image d'une consultante en intérim belle, jeune et dynamique. Car la fonction de consultant en intérim est principalement occupée par des femmes entre 25 et 35 ans¹³⁵, à l'instar de nombreuses fonctions dans les ressources humaines comptant majoritairement des femmes.

Commerciale dans l'âme, la « consultante idéale » est toujours bien habillée pour marquer l'importance qu'elle accorde aux relations privilégiées entretenues avec ses clients.

« Pas de jeans, pas de machin, bouh [sourir]... c'est aussi fort... C'est complètement stigmatisant comme si qq1 avec des talons et une jupe vendait mieux que qq1 en training. » (Consultant en intérim I3, entretien 1)

Cette image du « *commercial attrayant* » semble ancrée chez les participants. L'image que l'on revoie est primordiale pour l'aspect commercial de la fonction. Cette importance de l'image est à mettre en lien avec la dimension de représentation du métier de consultant en intérim¹³⁶. Ce travailleur de première ligne est toujours « en vitrine »

¹³⁵ Du moins c'est la perception qui ressort des entretiens, aucune statistique n'existant sur le sujet.

¹³⁶ Cf. Chapitre 10 – La relation de service du consultant en intérim.

(Roux, 2010a), représentant son entreprise dans chaque geste posé, dans chaque attitude ou comportement. Son aspect extérieur doit donc correspondre à l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle-même.

De même, la jeunesse constitue une dimension essentielle du consultant en intérim idéal. À ce titre, une réaction non anticipée à l'un des supports présentés lors du troisième entretien a permis de confirmer cet idéal de la jeunesse pour les consultants en intérim. Ainsi, il s'agissait pour la personne de raconter une histoire à partir d'images présentant différentes situations de travail du consultant en intérim. Une des images représentait la relation entre le consultant en intérim et son manager :



Quatre participants sur les neuf ayant vu ce dessin ont réagi en pointant que la personne avec la casquette « BOSS » était trop vieux pour être manager dans l'intérim, et ont directement lié ce fait avec la jeunesse des consultants en intérim en règle générale. Tous évoqueront d'une manière ou d'une autre la jeunesse du consultant en intérim durant les entretiens, l'expliquant par le faible salaire, par la pression de la fonction, ou par le désir du management de pouvoir « façonner les gens » à leur image.

Enfin, le consultant en intérim doit être dynamique. Cette fonction requiert en effet de l'énergie, ne serait-ce que pour résister à la pression quotidienne, aux objectifs multiples et contradictoires et aux demandes urgentes et incessantes des clients.

Ce consultant beau, jeune et dynamique évolue dans une ambiance de travail également idéale, un « *cadre de travail agréable* »¹³⁷ dans lequel les collègues sont des amis¹³⁸, et

¹³⁷ Morceau choisi du collage de I9.

¹³⁸ « *Ma collègue, mon amie* » pointe le collage de I3.

où on travaille « *ensemble, c'est tout* »¹³⁹ à la réussite collective des personnes et de l'organisation.

Si bien des consultants en intérim ont cette image de l'intérim en entrant dans la fonction, cet idéal semble se fissurer au contact avec la réalité quotidienne, telle que le représente le collage du consultant en intérim I9.

¹³⁹ Morceau choisi du collage de I1

L'éclair symbolise la rupture entre l'idéal et la réalité, l'orage qui sépare définitivement le participant I9 de son rêve d'un travail idéal, le moment de désenchantement vis-à-vis de l'intérim.

À ce moment-là, le mannequin¹⁴⁰ évoluant sur une île paradisiaque devient une « bimbo » en guerre continue avec les personnes qui l'entourent, collègues ou non. Les amis font place aux secrets, rumeurs et autres scandales. Le cadre de travail agréable où le bien-être règne et où l'on travaille ensemble devient le lieu du « toujours plus » et du contrôle permanent (inspecteur). Ainsi, on arrive à se dire que l'on ne veut plus jamais ce type de travail, d'ambiance, de fonction. Bien entendu, un tel désenchantement n'est pas présent chez l'ensemble des participants. Mais chacun à leur façon ont évoqué cette déception, ce manque de cohérence entre ce qu'ils croyaient être la fonction de consultant en intérim, leur idéal, et la réalité de travail.

Ceci est bien entendu à mettre en lien avec ma propre déception de l'intérim¹⁴¹, qui m'a amené à quitter cette fonction. Toutefois, j'ai été moins sensible à cet aspect d'homogénéité et d'idéal partagé du consultant en intérim. Peut-être y étais-je au contraire trop sensible ? Je ne l'ai en tout cas découvert qu'à partir de ce que les participants en ont dit, ce qui m'a amené à réinterroger mon propre vécu de consultant en intérim. L'hypothèse qui m'est alors apparue est que j'avais sans doute intériorisé cet idéal de perfection. En effet, je me sentais à la fois comme faisant partie d'un groupe relativement homogène, avec lequel je partageais un vécu commun¹⁴², et en même temps d'une certaine manière distante par rapport à un ensemble de personnes belles, jeunes, compétentes et sympathiques. J'ai donc moi-même éprouvé ce « formatage » des consultants en intérim, lorsqu'un idéal est proposé par l'organisation pour se substituer à l'idéal du moi (Pagès et al., 1979). Pendant un temps, j'ai intériorisé cet idéal, l'ai fait mien au point où je n'étais plus capable de différencier ce que je désirais (faire partie de ce groupe de personnes belles, jeunes, dynamiques et compétentes) et la réalité. La confrontation de ma propre perception du consultant en intérim aux ressentis des participants m'a fait prendre conscience de ce mécanisme.

Ainsi, la représentation sociale du consultant en intérim qui transparait dans les discours des participants entre en résonance à l'importance accordée, dans le secteur de l'intérim, au

¹⁴⁰ Les mots soulignés en gras dans ce paragraphe correspondent aux images et mots du collage de I9

¹⁴¹ Cf. Chapitre 9 – Être consultant en intérim

¹⁴² Nous reviendrons à cette impression de communauté d'appartenance lorsque nous aborderons l'importance de l'image au niveau symbolique (cf. point 1.3.2. L'image et le paraître)

paraître. Nous avons déjà souligné le rôle que cette représentation de soi narcissique joue dans la constitution d'un groupe relativement « homogène » de membres d'une même organisation, lorsque nous avons abordé la fonction toujours « en vitrine » qu'occupe le consultant en intérim. Mais cette image d'un consultant « *jeune, beau et dynamique* » constitue aussi une manière d'occulter les relations de pouvoir dans l'organisation, en suscitant l'adhésion des membres à un idéal à la fois individuel et organisationnel (Pagès et al., 1979). En effet, l'importance de l'image du consultant répond à la prépondérance du paraître dans les organisations du secteur de l'intérim.

1.2.4. *Le paraître du secteur de l'intérim : un fantasme de toute-puissance organisationnelle*

En sus de l'importance accordée à l'image du consultant en intérim dans les discours des participants, ces derniers ont également pointé les efforts et moyens déployés par le secteur de l'intérim pour le « paraître », l'image de soi de l'intérim, et ce à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, vis-à-vis des candidats potentiels, la logique prédominante consiste à « viser large » : l'organisation-intérim se présente comme potentiel employeur de tout un chacun alors que, dans les faits, chaque consultant en intérim doit sélectionner les « bons » profils, c'est-à-dire ceux à qui il sera capable de proposer une mission. Mais la politique managériale consiste à attirer le plus de demandeurs d'emploi possibles en agence, afin d'en sélectionner les meilleurs profils pour les entreprises clientes. Les outils utilisés ici sont principalement les campagnes de publicité à grande échelle, où le message diffusé consiste principalement à dire « venez chez nous, nous avons un emploi à vous proposer », tout en sachant très bien que ce n'est pas vrai pour chaque demandeur d'emploi. Ainsi, alors que Manpower mettait l'accent sur l'accompagnement de l'intérimaire – « *à vos côtés pour mieux vous développer* » – la campagne post-crise de Randstad en 2009 titrait : « *Pour Randstad, valoriser l'Homme, c'est valoriser l'entreprise* ». Cette stratégie de communication engendre quelques problèmes vis-à-vis des personnes qui se présentent en agence, lorsqu'elles se voient refuser l'inscription sous prétexte qu'aucun job ne correspond actuellement à leurs profils. Que cette émotion prenne la forme d'une agressivité retournée vers les consultants en intérim ou d'une forte émotivité (pleurer, raconter ses problèmes personnels, etc.), ce problème d'image externe est toujours difficile à affronter pour les consultants en intérim, qui se vivent alors comme des « vendeurs de rêve ».

[A propos du collage réalisé]

« Et « rêves » : j'ai plus pensé aux intérimaires, qu'on leur fait un peu rêver n'importe quoi, qu'on a du boulot pour tout le monde et qu'on a...qu'il y a moyen de trouver le boulot qui correspond à nos attentes, etc. Tout ça personnellement j'y crois pas, c'était du rêve quoi voilà. » (Consultant en intérim I4, entretien 2)

Ensuite, vis-à-vis des entreprises, il s'agit de développer l'image d'une relation de complicité, de connivence avec le client, pour développer la confiance dans la relation de service et favoriser sa fidélisation. Ainsi, toute différence doit être gommée, pour montrer une relation de partenariat « win-win ». Comme nous l'avons vu¹⁴³, si cette image du partenaire intérim est recherchée et encouragée par le management, elle n'est que rarement réelle dans la pratique quotidienne où le client reste « le roi », celui qui détient le pouvoir de se retirer de la relation commerciale quand il le souhaite. Ainsi, le client-entreprise semble faire partie de l'organisation. Dans ce cas, les frontières deviennent mobiles, il n'existe plus de séparation stricte entre le client et le consultant en intérim. Par exemple, le nouveau système informatique instauré chez Randstad avait pour vocation de permettre aux entreprises clientes d'encoder elles-mêmes leurs demandes de travailleurs. Chaque client devenait ainsi de facto partie prenante de la construction du service, au même titre que le consultant en intérim. Il s'agit bien ici de gommer les différences symboliques qui pourraient exister entre client et consultant en intérim, pour apparaître comme semblables dans une relation symétrique de partenariat. Pourtant, dans le même temps, le même système informatique classe les clients en catégories afin de définir le type de relation commerciale à développer¹⁴⁴. Cette contradiction entre l'image affichée par l'organisation, où des positions égales priment, et la pratique catégorisant et classant les clients dans un certain ordre d'importance, amène une tension supplémentaire pour le consultant en intérim qui doit à nouveau jouer au « funambule »¹⁴⁵ entre des positionnements contradictoires dans la relation aux clients.

Une hypothèse est que l'image de l'organisation-intérim se colle à celle de ses consultants en intérim, à travers deux mouvements concomitants. D'une part, l'image que l'organisation renvoie se construit à travers celle que les consultants en intérim donnent d'eux-mêmes. La sélection des consultants en intérim sera donc rigoureuse, et basées sur des critères dépassant la stricte compétence professionnelle. Dans le discours de certains participants, il apparaît que seraient sélectionnés ceux qui, outre leurs qualités professionnelles pour le poste, disposeraient de certaines de leurs caractéristiques physiques externes. Pour être consultant en

¹⁴³ Cf. Chapitre 10 – La relation de service du consultant en intérim.

¹⁴⁴ Cf. point 1.1.2. Catégorisation des clients et standardisation du service.

¹⁴⁵ L'image du funambule est apparue dans le collage du consultant en intérim I5.

intérim, et surtout pour occuper une fonction plus commerciale, il faudrait être jeune, beau, dynamique, bien habillé, avec un certain « style », être sympathique, savoir séduire, etc.

« L'image que...les consultantes...ont ou se donnent dans les agences. C'est ce... ou le choix que les agences font pour leurs consultantes, ce sont toujours des filles jeunes. Euh...oui. Vraiment, enfin c'est ça qui me...qui me marque le plus, c'était toutes mes collègues étaient toujours... oui, très jeunes. Il faut être très souriante. Très peps, très dynamique. » (Consultant en intérim I5, entretien 2)

*

« Chez B¹⁴⁶ on me disait toujours... « Oh purée ! Les filles de chez B, elles sont quand même toutes bien. » Les candidats, hein c'était toujours ça. Oh...v'la les filles de chez X, y'avait que des filles. [...] Mais oui parce que tu voyais Lucie, tu voyais Florence, taille 32... Véronique... toujours prête à la mode de... [...] c'est quand même LES filles quoi ! [...] Enfin y'avait pas de moche quoi. Y'avait pas de moche. Enfin...Alors que ça doit pas être un critère. Est-ce que c'est un, je pense que c'est un critère, je pense que inconsciemment c'est un critère... parce que ça soit un crit... un « critère B »... [...] enfin je veux dire c'est pas des... Ils n'ont jamais engagé des gens moches. Et donc... je pense que oui le physique c'était important aussi pour un monde... » (Consultant en intérim I3, entretien 1)

L'importance accordée à l'aspect extérieur du consultant en intérim a pour objectif de donner une certaine image de l'organisation, lorsque le consultant est en « représentation » dans une relation de service avec un client (entreprise ou intérimaire), ou tout simplement lorsqu'il se trouve dans une position où il peut être identifié comme faisant partie de l'organisation. L'image de l'organisation dépend de celles de ceux qui la composent. Mais au-delà, il s'agit pour l'intérim de promouvoir cette image, d'en faire une dimension à part entière du travail de consultant, à côté de la rigueur, de l'honnêteté ou de la rapidité.

D'autre part, renversant cette idée, on peut également se demander si certaines personnes qui choisissent la fonction de consultant en intérim ne le font pas pour retrouver une certaine image de ce qu'ils imaginent être le secteur de l'intérim.

« Avant de travailler dans l'intérim. C'est ce que j'imaginai. Donc ... voilà, pour moi, c'était vraiment le job très à la mode, le truc ... avec des filles... des filles in quoi, tu vois, vraiment, qui s'entendent bien, qui sont dans le coup, tout ça, bon, voilà, qui gèrent leur truc... le job... oui, par rapport à la société, donc il y a vraiment une culture d'entreprise, il y a des gens qui se sentaient bien, un groupe solidaire, qui était soudé...bien-être au travail, le cadre de travail agréable, parce que quand on voit les agences, en général, on se dit «oh, c'est sympa », c'est des couleurs un peu flash, et tout ça, fin, vraiment chouette quoi. Vraiment le truc très fashion quoi, tu vois, un peu machin... voilà... et en fait ben non ! (rire)

HG : (sourire) Mais ça te venait d'où ? Parce que c'est quand même des sacrées images quoi entre...fin tu vois, le palmier, les filles de rêve

I9 : Ah mais, moi les quelques f..., oui, quand j..., les quelques fois où j'ai été dans une agence... je tombais, je tombais très rarement sur ... c'est terrible à dire mais je tombais très rarement sur une fille... laide, grosse et désagréable. Très rarement, jamais même, d'ailleurs. Moi, j'avais toujours, j'avais toujours l'image, et c'est des personnes que j'ai rencontrées quand je cherchais un job, d'ailleurs, de filles qui étaient toujours habillées à la mode, qui

¹⁴⁶ Entreprise d'intérim multinationale.

étaient jolies, qui étaient, qui étaient agréables, vraiment, la, la, la fille que tu as envie d'avoir comme copine quoi. Et voilà, donc moi c'était vraiment ça aussi, c'était... Fin, puis elles avaient leur petite voiture, tout ça, fin c'était vraiment, oui, le job... waw quoi ! La fille, la fille cool et tout, sympa, qui s'habille bien, tout ça » (consultant en intérim I9, entretien 2)

En cherchant à retrouver une réalité de travail qui collerait à l'image véhiculée par le secteur de l'intérim dans la société, ces travailleurs ne font que renforcer cet idéal. Car il s'agit bien d'un idéal. Il est impossible, voire dangereux, pour une entreprise de sélectionner et/ou promouvoir des personnes sur base de leur paraître plutôt qu'à partir de leurs compétences. Mais tout le monde, managers comme travailleurs de la base, font « comme si ». Comme s'il était possible d'être toujours beau, jeune, dynamique, positif,... Comme si le consultant en intérim pouvait constamment atteindre ses objectifs et les dépasser¹⁴⁷, être « le plus beau », « le meilleur vendeur »,... « Comme si » l'intérimaire était un client... Cet idéal du « paraître » dans l'organisation-intérim se colle à l'idéal individuel de chaque consultant. On retrouve le fantasme d'une organisation toute-puissante, se voulant immortelle, et répondant au désir narcissique de toute-puissance présent en chacun (Enriquez, 1997). La réalité de la division économique du travail se trouve refoulée sous le couvert d'un imaginaire leurrant de « copinage », d'un lieu de travail où consultants et managers travaillent ensemble, sur un même pied, à la poursuite d'objectifs visant la satisfaction pleine et entière des désirs des clients¹⁴⁸.

*

La troisième et dernière découpe organisationnelle est celle des repères symboliques pour l'action collective dans l'organisation. Si les valeurs et représentations sociales donnent le sens et la légitimité à l'action, tandis que l'idéal organisationnel camoufle les relations de pouvoir hiérarchiques, les différences symboliques octroient quant à elles différentes places dans la structure collective.

1.3. La découpe symbolique

La découpe symbolique de l'organisation propose des différences qui permettent d'instaurer un système de classification, guidant l'action collective. Ces différences déterminent la place dans la structure collective et peuvent se muer en système de domination lorsque ces oppositions sont reprises et légitimées par le pôle dominant de la relation de pouvoir.

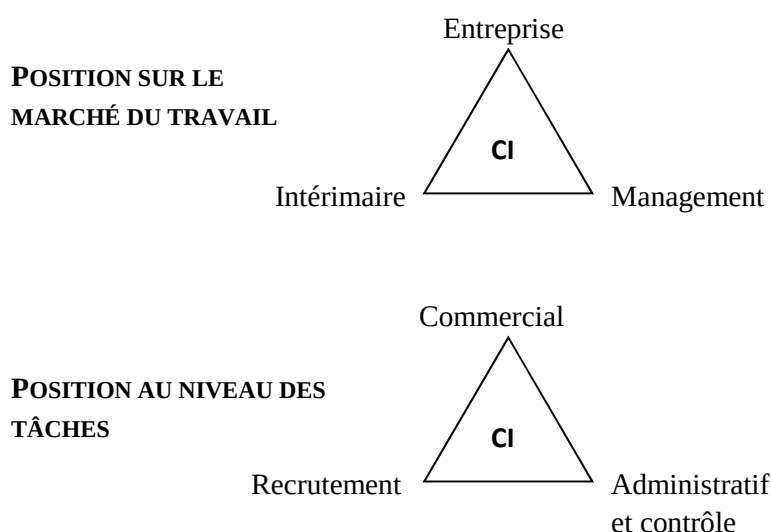
¹⁴⁷ Nous reviendrons sur cette composante de l'intérim comme entreprise du « toujours plus » dans le point 3. Une entreprise du « toujours plus », un modèle managérial de la séduction.

¹⁴⁸ Nous reviendrons sur la fonction d'occultation des relations de pouvoir de l'idéal organisationnel de l'intérim lorsque nous aborderons les relations de pouvoir entre consultant en intérim et management.

Dans le secteur de l'intérim, trois oppositions nous ont semblé primordiales pour définir la place du consultant en intérim : la définition d'une identité toujours dans l'entre-deux, l'importance de l'image et du paraître¹⁴⁹, et la distinction entre « terrain » et « siège stratégique ». L'usage des règles dans l'intérim constitue la quatrième dimension que nous proposons d'explorer pour saisir la complexité du positionnement symbolique du consultant en intérim.

1.3.1. Une identité de l'entre-deux pour le consultant en intérim

Comme nous l'avons déjà précisé, le secteur de l'intérim se présente lui-même comme un intermédiaire du marché de l'emploi, entre les entreprises et les intérimaires. Cela place le consultant en intérim dans une position de l'entre-deux, entre entreprise et intérimaire, mais aussi entre des tâches commerciales et du recrutement. Ce travailleur est constamment amené à assumer une position dans une relation triangulaire, que ce soit au niveau du marché du travail ou des tâches à effectuer.



Nous avons déjà pointé le brouillage de rôles qu'ont exprimé les participants, pris entre un idéal de « profit » et un idéal d'« aide ». De même, au niveau spatial, les frontières organisationnelles sont loin d'être aussi claires que pour le guichetier de La Poste. Ainsi, le plus souvent, le consultant en intérim se rend chez le client, tandis que l'intérimaire se rend dans l'agence pour rencontrer son consultant en intérim. Il n'existe pas une barrière stricte entre le consultant et ses clients, telle le guichet d'un bureau de poste. L'accueil se déroule sur

¹⁴⁹ Il est à noter que l'importance de l'image et du paraître sera abordée dans ce point non pas en tant que « représentation partagée » d'une fonction particulière (ce qui placerait cet élément dans la découpe idéologico-imaginaire) mais bien en ce qu'elle crée des différences symboliques structurant l'espace social dans l'intérim.

un « plateau », un espace paysager dans lequel les différents bureaux sont répartis dans une seule pièce. Aucune différence n'est faite entre un espace « client » et un espace « travailleur », un lieu interne et un lieu externe. Ceci permet de renforcer le brouillage des places. Ainsi, nous avons été frappé de constater que les participants au groupe de discussion exploratoire se définissaient par la négative, en précisant ce qu'ils n'étaient pas (on ne fait « *pas du social* », « *on n'est pas leur père, on n'est pas leur mère* », pas de « *lien émotionnel* », « *pas là pour aider des individus* »,... mais aussi « *pas un distributeur de cadeaux* »). Nous avons alors proposé l'interprétation suivant laquelle un brouillage entre deux rôles symboliques contradictoires à assumer, entre l'aide de l'intérimaire pour sa recherche d'emploi et la vente d'un service auprès d'une entreprise cliente, engendrait des difficultés dans la définition de l'identité professionnelle du consultant en intérim (Glinne, 2009). Celui-ci trouverait une définition de ce qu'il est dans l'affirmation de ce qu'il n'est pas.

Nous proposons aujourd'hui deux précisions. D'une part, non seulement le consultant en intérim doit jongler entre les exigences de l'entreprise et de l'intérimaire, mais il doit surtout articuler ces demandes avec ce que sa ligne managériale exige en termes de moyens et d'objectifs. En effet, le consultant en intérim occupe la fonction de base de l'entreprise d'intérim, et doit de ce fait répondre aux exigences managériales sans disposer de beaucoup de capacité d'action pour s'y dérober. Cette place peu confortable entre entreprise, intérimaire et management a amené les participants à qualifier la place du consultant en intérim dans son organisation de « position d'équilibriste », jonglant entre des demandes opposées.

D'autre part, il ne s'agit pas seulement d'un problème de positionnement en extériorité, sur le marché de l'emploi. Le consultant en intérim occupe également une position d'intermédiaire en interne, au cœur même de sa pratique, entre des tâches distinctes qu'il s'agit pour lui d'articuler au mieux. Ces trois formes de tâches découlent de logiques d'action différentes, voire opposées, qu'il s'agit de combiner afin de produire un service qui satisfasse les attentes à la fois du manager et des deux types de clients. Alors que l'aspect commercial relève d'une logique marchande, cherchant à maximiser le profit et la rentabilité, le recrutement nécessite une forme d'aide, d'accompagnement de l'intérimaire dans sa recherche d'emploi. Enfin, les tâches administratives et de contrôle correspondent plutôt à une logique gestionnaire, dans laquelle la précision et la rigueur sont de mises. Or, il est presque impossible d'articuler ses trois logiques sans que l'une prime sur les autres. Cet arbitrage sera effectué par le consultant en intérim en situation de travail, en fonction de l'urgence et de l'importance relative des différentes tâches à accomplir. C'est ce que le consultant en intérim I5 exprime lorsqu'elle

définit l'efficacité comme le fait de pouvoir « *gérer à la fois les choses importantes et les choses urgentes* ».

Le consultant en intérim se situe donc au carrefour entre différents pôles de pouvoir ayant des exigences opposées, mais aussi entre différentes logiques d'action. Cette position d'équilibriste le place en tension permanente, et ce d'autant plus que l'organisation cherche à brouiller les rôles symboliques plus qu'à clarifier les attentes. Bien que les objectifs et les moyens pour les atteindre soient définis précisément par le management, peu de place est laissée pour la réalité du travail, celle d'une pratique définie par l'urgence de l'instant présent chez le client entreprise, qu'il s'agisse d'un travailleur malade ou d'un intérimaire qui ne se présente pas pour sa mission. Le consultant en intérim doit articuler des logiques sans guide pour en définir les priorités. L'organisation le place dans un triple rôle symbolique qu'il lui est difficile de remplir car il implique d'adopter trois postures différentes au même moment. Le consultant en intérim ne peut donc que se trouver à certains moments écartelé, non seulement entre des rôles à jouer mais aussi entre des places symboliques à occuper pour permettre l'action collective.

1.3.2. *L'image et le paraître*

Nous avons montré l'importance de l'image de soi pour les entreprises d'intérim. Nous partons de l'hypothèse que l'importance accordée à cette image constitue non seulement une représentation portant sur le registre idéologico-imaginaire, mais aussi un repère symbolique à travers la « mise en scène » de l'organisation. L'importance de l'image et du paraître dans l'intérim, cet « idéal du paraître » sur lequel nous reviendrons lorsque nous analyserons les relations de pouvoir dans l'intérim, crée des différences symboliques entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation. Analyser l'image que le secteur de l'intérim cherche à se donner, ainsi que les différents lieux où cette image prend de l'importance, nous permet donc de mieux cerner les différences symboliques organisationnelles. Ces différences symboliques¹⁵⁰ permettent une classification, ce qui mènera éventuellement à un système de domination si le système de classification proposé par la classe dominante est légitimé sans remise en question possible. Ainsi, le fait que les consultants en intérim se ressemblent, exhibent des signes extérieurs semblables (jeunesse, dynamisme, être « beau », etc.) permet de savoir qui fait partie (ou non) de l'organisation. En ce sens, l'importance de l'image que l'on donne amène un certain classement des personnes, entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, mais

¹⁵⁰ De manière complémentaire, les différentes idéologico-imaginaires légitiment et donnent sens aux différences symboliques.

aussi au sein d'une même organisation (un consultant étant jugé plus « dynamique » ou plus « commercial » qu'un autre).

Au-delà de l'image que le consultant en intérim cherche à donner à l'extérieur, sur le mode de la représentation, cette image est donc également importante à un niveau intra-organisationnel. En effet, favoriser une certaine représentation commune du consultant en intérim permet d'assurer une homogénéité parmi le personnel, développant le sentiment d'appartenance à un groupe soudé, identique et presque communautaire.

« I4 : C'est juste après, après mon départ de l'intérim. Il y a une fille qui est rentrée en salle de formation, j'ai su tout de suite qu'elle venait de l'intérim. Je l'ai su, et je l'ai senti, je l'ai vu à son style, je l'ai vu à sa manière de parler, de s'habiller, de se coiffer, enfin tout. Voilà. C'était vraiment impressionnant, vraiment.

HG : Et tu lierais ça avec quoi, enfin comment t'expliquerais ça toi ?

I4 : Mais un peu, on nous apprend à être agressives comme ça au niveau... à s'imposer, à être...oui commercial dans l'âme... Moi je connais le monde des entreprises, je connais le monde du business » (Consultant en intérim I4, entretien 2)

Pour ma part, cette identification à un groupe de référence a eu une grande influence sur ma vie, professionnelle mais aussi personnelle. Là, bien blotti dans mon inconscient, cette appartenance s'exprimait lorsque je me sentais « en communauté » avec mes collègues. La proximité relationnelle que j'ai éprouvée avec mes collègues, au point que plusieurs sont devenues des amies proches, est sans doute due à la recherche organisationnelle d'une homogénéité parmi les consultants. Il est plus facile de se sentir proche de quelqu'un dont on est déjà proche par l'âge, la situation socio-économique, le cursus scolaire et bien souvent l'expérience professionnelle. Même si les relations établies sont authentiques, ce dont on peut être assuré puisqu'elles ont perduré au-delà de mon départ de l'intérim, la raison de leur survenue reste au départ organisationnelle. C'est parce que les choix managériaux dans l'organisation sont de favoriser une proximité que ces personnes sont devenues mes amies, et non pas par un heureux hasard. Cela nous donne un indice de l'importance de l'homogénéité comme caractéristique permettant de « faire groupe », de créer du Même dans l'organisation.

Or, on fait groupe lorsqu'il existe un Autre (Enriquez, 1983) contre lequel on se constitue. Dans l'intérim, cette position de l'Autre est assumée par la concurrence, les autres entreprises d'intérim dont il faut se méfier car leur but premier est de venir « voler des marchés » à l'organisation à laquelle on appartient. Ainsi, le groupe permet de développer des stratégies de défense contre cet Autre, de « faire bloc contre l'envahisseur extérieur », et ce faisant d'oublier la critique en interne. En tant de guerre, on ne critique pas son état-major. La création d'un groupe homogène permet ainsi de gommer la critique interne, pour la retourner

et la projeter sur l'extérieur. C'est la raison pour laquelle la compétition est si forte dans le secteur de l'intérim. On se bat contre les Autres, ceux qui veulent nous envahir et briser notre belle homogénéité, plutôt que de détecter et de critiquer les failles en interne.

La métaphore de la guerre et du combat, que j'ai intentionnellement utilisée dans ces quelques lignes, est fort présente dans le discours des participants lorsqu'ils évoquent la compétition, que cette compétition se situe entre entreprises d'intérim (concurrence) ou entre agences d'une même entreprise (à travers notamment les systèmes de primes aux résultats).

« La concurrence avait fait un...était là, était... à nos trousses et voulait... voulait le marché quoi. » (Consultant en intérim I4, entretien 1)

*

« Chez nous ben c'était, au final c'était un peu...enfin, tu vois ? Tout ce qui bouge, tu tires sur tout ce qui bouge et t'essaies de... de mettre, de mettre des carrés dans des carrés et puis voilà. » (Consultant en intérim I6, entretien 1)

*

« Chaque jour est une victoire pour nous quand on a répondu à toutes les demandes, et c'est comme ça qu'on le vit. » (Consultant en intérim I10, un seul entretien)

Ainsi, dans cette « *guerre des prix* » avec la concurrence, où l'on « *s'aligne* » sur les prix du marché, les managers disposent de « *recrues* », les consultants en intérim, pour « *lutter* », « *combattre* » les concurrents, faire « *exploser les chiffres* » et « *remporter le marché* ». Les consultants en intérim se situent « *dans le feu de l'action* », dans le « *champ de mines* » où il faut « *défendre ses candidats* » auprès des clients, « *se barricader* » pour garder une distance, et « *gagner des marchés* »¹⁵¹. Si l'on lie l'utilisation de la métaphore de la guerre à la notion de client roi, on peut avancer que les différentes agences se battent entre elles pour le Roi, le client qui est alors placé dans une position de toute-puissance.

Il convient toutefois de relativiser l'usage de cette métaphore. Plutôt qu'une « guerre impitoyable » entre entreprises d'intérim, il s'agit bien souvent d'une « *guéguerre* », d'une manière de se comporter où l'on « joue » à la guerre. On retrouve ici la dimension émulative de la compétition, que nous avons mise en lumière dans la découpe idéologico-imaginaire.

L'importance du paraître permet ainsi de développer une représentation commune de ce qu'est un consultant en intérim, favorisant une certaine homogénéité parmi ces travailleurs. Ceci assure une cohérence en interne, en détournant et projetant la critique vers l'extérieur, vers le concurrent vu comme l'Autre dont il faut se méfier. Dans le même temps, ce processus

¹⁵¹ Morceaux choisis d'entretiens avec les différents participants.

renforce la position du client comme « roi » dont il faut satisfaire les désirs et pour lequel il faut se battre. Cette importance de l'image et du paraître, que nous avons analysé à différents niveaux (en termes de représentations sociales et de différences symboliques principalement), semble contraindre les consultants en intérim à « jouer un rôle » dans leur organisation.

1.3.3. *Le « terrain » et la « stratégie »*

Une autre différence symbolique apparaît régulièrement dans le discours des participants : celle qui oppose le management et les consultants en intérim, présentés comme le « haut » et le « bas » de la pyramide organisationnelle.

« Donc... Donc le fonctionnement, ce sont surtout des agences. On trav... donc on travaille pour, chaque agence travaille pour son péri..., son périmètre... mais on est regroupés, on dit toujours, dans la pyramide » (Consultant en intérim I5, entretien 3)

*

« Enfin dans toutes les agences d'intérim il n'y a pas de possibilité d'évolution. Je t'apprends rien, c'est une pyramide, c'est vraiment une pyramide avec une base et, si tu veux monter, mais tu n'as... tu n'as pas de possibilités de changer de fonction, si ce n'est d'aller dans une autre agence ou de... » (Consultant en intérim I13, un seul entretien)

Cette métaphore de la pyramide pour symboliser la structure de l'organisation permet de mettre en évidence l'opposition entre « la base », les très nombreux consultants en intérim au sein des différentes agences, « les côtés » se rétrécissant et marquant ainsi le management de moins en moins nombreux au fur et à mesure que l'on monte dans la ligne hiérarchique, et « le sommet » représenté par une représentation du client prônée par le management supérieur.

D'un côté, le « terrain » est occupé par les consultants en intérim qui se situent pleinement dans l'action quotidienne, dans la pratique du travail. De l'autre côté de cette ligne hiérarchique, on trouve le « siège » ou le management supérieur aidé des services annexes (service de gestion des ressources humaines, communication et marketing, support technique, etc.). Plusieurs participants ont pointé un décalage entre ce qui se décide au niveau du management supérieur et ce qui se vit dans le concret du travail.

« Donc voilà, c'est plein de choses où tu te rends compte que par moment, le management, fin, plutôt au niveau de Jules, Bernadette et, et autres, concrètement, ça se voit bien qu'ils ne sont pas sur le terrain. C'est des grandes théories qu'ils nous lancent, mais... Fin, s'ils venaient ne fut-ce qu'en agence, quelque temps, voir comment on bosse et vraiment une journée complète avec nous, ils vont se rendre compte que leurs grandes théories, elles

tiennent pas la route quoi. [...] À chaque niveau de la hiérarchie, ils ont aussi des objectifs hein. Si tu prends le boss de la Belgique, ben lui, il est clairement éloigné de la réalité, bon, il a des objectifs qui sont fixés, chaque ét..., chaque niveau doit le, le faire comprendre à ses, à son personnel. Fin nous, on est en bas de l'échelon, donc effectivement, en bas de l'échelle (rire). Donc pour nous, c'est nou..., voilà, c'est le plus dur, parce qu'on est vraiment en contact direct avec, avec le marché du travail, avec les clients, avec les can..., avec les intérimaires. Et plus tu montes de niveau et plus ils sont très éloignés de, de cette réalité-là. Mais... » (Consultant en intérim I2, entretien 3)

Dans cet extrait, les décisions semblent être prises « ailleurs », loin du « terrain », et percoler dans un deuxième temps le long de la ligne hiérarchique jusqu'au consultant en intérim. Cette distinction tient de l'opposition entre « théorie » et « réalité », entre procédure et mise en pratique plutôt qu'entre conception et exécution. En effet, le travail du consultant en intérim comporte une part de conception, même si la créativité est toujours cadrée pour correspondre aux attentes organisationnelles.

L'opposition entre siège et terrain, entre stratégie et réalité, permet de relire la relation qu'entretient le consultant en intérim avec son management. Il existe en fait deux formes de management. Le management de proximité d'une part, celui qui est dans l'agence d'intérim et accompagnent les consultants dans leur travail quotidien ; et le management supérieur d'autre part, éloigné du concret du terrain à la fois spatialement et conceptuellement, car ils adoptent une conception du travail qui ne semble pas correspondre à celle qu'ont les participants de leur travail.

1.3.4. Les règles

Par contraste avec les guichetiers de La Poste, pour qui le travail était entièrement défini par des règles formelles qui se croisaient et se chevauchaient parfois, les consultants en intérim évoluent dans un monde avec peu de règles. Une seule règle fait loi : la satisfaction du client à tout prix, permettant d'atteindre la rentabilité de l'entreprise.

Les procédures sont peu nombreuses et permettent surtout de cadrer le travail, afin de s'assurer de l'homogénéité du personnel. Les règles existantes prônent l'autocontrôle, en responsabilisant chaque consultant en intérim à travers les obligations légales qui lui incombent.

« Tout comme la signature des fiches de poste. On essaie de le faire dans la semaine qui suit la mission, mais parfois... normalement, légalement on doit la faire signer avant la mise au travail. Tout comme le contrat il doit l'avoir en mains avant la mise au travail, mais parfois il ne sait pas venir le chercher à l'agence ou on le lui faxe. [...] ça pouvait si tu ne suivais pas ces règles-là, tu risques des sanctions. Et donc on parle ici vraiment de responsabilité du consultant, où... où on te demande vraiment d'avoir ce type de responsabilité. C'est ça ou c'est un... une... une plainte contre toi, ou c'est... une lettre de... de mécontentement d'une manager ou... un premier pas vers la sortie quoi. » (Consultant en intérim I1, entretien 1)

Ainsi, les règles permettent une certaine psychologisation des problèmes, impliquant la responsabilité personnelle du consultant sans lui laisser la marge de liberté pour décider quel moyen utiliser, quel chemin emprunter pour atteindre son objectif. Ces règles peu nombreuses associées à des procédures relativement floues et à une attente d'autocontrôle et de prise de responsabilité personnelle en cas de problème entraîne une forte tension pour le consultant en intérim. Le poids de la transgression des règles, même si cette transgression peut être un élément indispensable dans l'atteinte de la satisfaction du client, est porté par le consultant en tant qu'individu isolé dans l'organisation.

1.4. Articulation des découpes organisationnelles

Dans l'intérim, l'accent est mis sur un idéal organisationnel qui promeut un consultant en intérim jeune, beau et dynamique, correspondant à l'image que l'organisation (et à travers elle son management supérieur) souhaite donner d'elle-même. Le dynamisme et la proactivité sont des compétences-clés du consultant en intérim, qui est encouragé à prendre des initiatives, monter des projets innovants pour remplir les objectifs de rentabilité de l'entreprise. Par exemple, un consultant peut proposer à l'équipe de développer une action commerciale spécifique pour un type de clients ou d'intérimaires. Il est rare que cette possibilité d'action lui soit refusée, si elle correspond bien aux objectifs définis par la ligne hiérarchique. Comment le management peut-il contrôler ces travailleurs qui non seulement semblent libres de créer et d'innover dans leur travail, mais sont également relativement libres de leurs mouvements (se rendant régulièrement en entreprises) ?

« Je trouve que être dans une structure trop procédurière, ça, ça ne fonctionne pas, y'a plus de place pour la créativité. Faut même pas être créatif on nous donne tout, on nous donne les outils, on nous donne le... le bic, on t'explique, on te donne même la feuille et on t'explique où tu dois écrire dans ta feuille. Quand tu vas en visite, ta feuille est divisée en 4, tu dois écrire dans les 4 colonnes, dans les 4 trucs donc je veux dire... [Nous rions] On te dit où tu dois écrire et moi comme je, je parlais trop... je devais même faire des marques rouges sur ma feuille pour... qu'à chaque étape, je respire... donc je vais dire ils me disaient même où respirer dans mes entretiens [nous rions] donc... [Soupir] je vais dire c'est pas très... c'est pas vraiment, moi j'appelle pas ça de la liberté quoi. [...] moi j'avais trop de créativité, trop de... trop d'idées pour pouvoir faire ces conneries-là quoi. Je ne voulais pas qu'on me dise « respire là ! Marche là ! » ... » (Consultant en intérim I3, entretien 1)

Le premier niveau de contrôle se trouve au sein de la découpe fonctionnelle de l'organisation, par les données chiffrées. A chaque tâche du consultant en intérim est associé un objectif chiffré, en fonction des lignes stratégiques définies annuellement par le « siège ». S'assurer de l'atteinte des objectifs constitue une forme de contrôle formel et objectif, par lequel le manager peut constater si le consultant remplit ou pas ses tâches.

Ensuite, le contrôle est assuré par le truchement d'un idéal organisationnel qui est sensé se substituer à l'idéal individuel de chaque travailleur. Cet idéal se décrit sous la forme de comportements à adopter pour correspondre au modèle organisationnel :

« Leur but c'est... de façonner les gens à... au moule, de les mouler dans une image »
(Consultant en intérim I3, entretien 1)

En adoptant cet idéal comme le sien, chaque consultant intériorise dans le même temps une certaine manière de fonctionner, d'agir. Par cette intériorisation du modèle proposé, un certain autocontrôle est assuré par les personnes elles-mêmes, qui tentent de correspondre aux attentes organisationnelles.

Enfin, dans le registre symbolique, le « brouillage » de rôles renforce les autres découpes organisationnelles, notamment sur le plan de l'imaginaire leurrant. En effet, sans un rôle clair pour le consultant, celui-ci est toujours amené à louvoyer, tricher, composer une réalité, arbitrer différentes logiques sans jamais être certain qu'il répond bien aux attentes. Cette insécurité le pousse à respecter le cadre, et/ou à le dépasser pour toujours faire plus, mais toujours plus de « même »... Ce brouillage symbolique assied donc la place de l'imaginaire leurrant, permettant de donner sens aux pratiques managériales tout en canalisant l'innovation vers la répétition. Idéologico-imaginaire et symbolique constituent deux facettes interreliées de l'organisation, à travers ce brouillage de places symboliques à occuper dans l'organisation.

Ainsi, si l'innovation et la création semblent être présente a priori dans un métier commercial tel que celui du consultant en intérim, la liberté potentielle que cet espace de créativité pourrait amener est immédiatement empêchée par un imaginaire leurrant axé sur un idéal organisationnel partagé. C'est pourquoi aucun participant n'a témoigné d'une possible création dans le travail, à part dans la fonction commerciale, mais toujours dans le cadre prescrit par l'organisation.

L'articulation entre les trois découpes organisationnelles découle ici, comme pour La Poste, d'une Figure symbolique du Client qui s'étaye sur ces trois registres. Mais cette Figure ne sert pas, comme à La Poste, à légitimer des règles externes qui s'enchevêtrent dans le travail au guichet, appelant un arbitrage de la part du travailleur de première ligne. Le contrôle passe ici par une intériorisation de l'idéal organisationnel proposé, le consultant en intérim devenant lui-même le « défenseur » de ces règles. Mais c'est bien la référence au client, via la Figure symbolique du Client, qui permet de définir cet idéal, tout autant que les normes fonctionnelles en place dans l'intérim. Le registre idéologico-imaginaire étant

particulièrement prégnant dans l'intérim, la structuration symbolique de l'espace social est un peu moins prise en charge par l'organisation, entraînant une forme de « brouillage » des places à occuper, fortement anxiogène pour le consultant en intérim.

Un rapport particulier se noue alors entre l'individu et son organisation, que nous proposons à présent d'explorer via l'usage de la métaphore de la cuisine.

2. L'incorporation, ou l'usage de la métaphore de la cuisine

Dans le discours des participants, la métaphore de la cuisine est revenue de manière récurrente. Cette manière de décrire son rapport à l'organisation nous a interpellés dans ce qu'elle disait de la nature du lien se construisant entre l'individu et son entreprise.

Prise sous l'angle du métier de bouche, cette métaphore pourrait avoir une connotation positive dans la perception de cette relation qui se développe entre l'individu et son organisation. Le consultant en intérim se verrait alors comme un cuisinier, créant des « plats » lorsqu'il trouve l'association la plus juste entre l'intérimaire et l'entreprise cliente. Ainsi, un participant décrivait le consultant comme celui qui fait « *tourner la marmite* »¹⁵².

Toutefois, lorsque l'on analyse plus finement le contexte dans lequel cette métaphore de la cuisine est utilisée par les participants, et surtout lorsque l'on l'associe à la métaphore du corps également présente dans le discours, il devient évident que le consultant en intérim n'est pas cet ouvrier excellent, œuvrant à la création de mets particuliers. Il est au contraire l'instrument de cette création, l'outil et le matériau de cette production organisationnelle. On retrouve une symbolisation du consultant comme le matériau à cuisiner aussi bien en ce qui concerne les relations aux clients, entreprises et intérimaires, que dans la relation avec le management.

Dans son rapport aux entreprises clientes, le consultant en intérim doit « *être aux petits oignons* », il doit « *enrober les choses* » pour « *éviter de se griller* » par le client, et « *faire à sa sauce* » pour que ce client soit satisfait. L'ensemble des clients est représenté comme un « *marché* » qu'il faut « *bouffer* », qu'il faut « *travailler au corps* » s'il n'est pas « *mûr* », pour acquérir de nouvelles « *parts* ». La distance est essentielle dans cette relation afin de ne pas « *se faire bouffer par le client* ».

¹⁵² Consultant en intérim I6, entretien 2.

Par contre, la relation à l'intérimaire consiste à faire une sélection, « *filtrer* » les intérimaires pour n'en garder que « *le gratin* », ceux qui auront droit au « *service cinq étoiles* ». L'intérimaire reste toutefois une matière première du travail du consultant, lorsqu'il le qualifie de « *bonne poire* », pouvant être parfois choisi « *à la grosse louche* » par le client.

La relation avec le management se constitue de ce rapport à un objet-consultant, instrumentalisé par le management pour atteindre ses objectifs, principalement de rentabilité. Cela se donne à voir d'une part dans l'usage de la métaphore de la cuisine. Ainsi, le consultant se sent « *pressé comme un citron* », le manager faisant « *à sa sauce* » avec ses consultants en intérim, éliminant un consultant lorsqu'il est vu comme « *la pomme pourrie de l'équipe* ». Cette instabilité au sein de l'équipe amène les consultants à se demander « *à quelle sauce on sera mangé* » par le management. Certains participants ont également évoqué un « *moule* » qui « *façonne* » les individus pour les faire ressembler à ce que l'organisation attend d'eux.

Mais ce rapport d'objet est encore plus marqué dans la relation corporelle qui se développe avec l'organisation. Ainsi, l'expression la plus marquante, celle qui revient sans cesse dans le discours des participants, est l'impression de se « *faire bouffer* ». On peut se faire bouffer son temps, son énergie, ou tout simplement « *bouffer de l'intérieur* ». Mais bouffer par qui ? Un client peut « *manger* » le consultant lorsque celui-ci se laisse envahir, ne marque pas une distance, « *prend les choses à cœur* ». L'incapacité d'atteindre la perfection dans son travail est également source de ce stress qui « *bouffe* » le consultant. Mais plus fondamentalement, c'est à travers le travail d'incorporation que l'organisation « *bouffe* » les consultants. Cette incorporation de l'individu par l'organisation passe par le langage et par les procédures qui disent ce qu'il faut faire et comment le faire (Wallemacq, 1998). Ainsi, la règle qui divise l'espace de jeu entre permis et interdit (Levy, 1997) pose également un dedans/dehors qui exige de l'individu une implication totale dans l'organisation. Par l'incorporation, l'organisation vise la conformité au modèle proposé, et la création d'un tout uniforme, cohérent, homogène, empreint d'un imaginaire leurrant dominant la créativité et la parole libre.

Ainsi, la métaphore de la cuisine, fortement présente dans le discours des participants, dénote un certain rapport du consultant en intérim à son organisation. Non seulement celui se vit comme un objet instrumentalisé, façonné par le management dans l'atteinte des objectifs organisationnels, mais un processus d'incorporation est à l'œuvre, qui complète la recherche

d'homogénéité et l'importance de l'image que nous avons déjà pointé dans le secteur de l'intérim.

3. Une entreprise du « toujours plus », un modèle managérial de la séduction

Différents moyens de mise sous tension (Aubert & de Gaulejac, 1991) sont utilisés dans les entreprises d'intérim pour favoriser l'implication et la mobilisation psychique des travailleurs. Le management par objectifs, tel que nous l'avons décrit précédemment, est certainement le principal dispositif de cette mise sous tension. Associé à une forte pression de la mesure et du contrôle, et d'une prévalence du « toujours plus » comme valeur organisationnelle, le système organisationnel correspond aux caractéristiques d'une entreprise hypermoderne (Pagès et al., 1979) où les contraintes économiques externes sont déplacées par un système de médiation jusqu'au niveau intrapsychique.

« I2 : il faut qu'on puisse retrouver du plaisir à, à travailler et ... que le plaisir que les clients ont à travailler avec nous, il faut que nous on l'ait aussi à travailler avec eux.

HG : Ce que je ne comprends pas, ou alors c'est que je comprends trop bien, c'est que ils ont, ils disent que le fait que vous n'êtes pas satisfaits vient de vous. Et que c'est à vous de mettre des trucs en place pour être plus satisfait dans votre travail

I2 : Oui voilà, c'est ça. Oui c'est ça

HG : Donc il n'y a pas de remise en question du management à ce niveau-là ?

I2 : Mais, la manière dont ça a été présenté comme ça à cette, à cette réunion, voilà, c'est ça. C'est qu'on se dit «merde, concrètement, on est trop... stricts, trop professionnels, on se met des, des freins, on a des croyances personnelles, euh, on se met trop de pression» oui, voilà, c'est ... en gros, on, on, oui, c'est nous qui ne faisons pas la part des choses correctement et c'est à nous de faire un, un boulot sur nous-mêmes pour que ça aille mieux. [...] Mais là, comme ça a été présenté, c'était ça, oui, «arrêtez d'être professionnels, arrêtez de dire que vous êtes les meilleurs du marché». (Sourire) C'est bizarre [chuchote] » (Consultant en intérim I2, entretien 3)

Ainsi, les problèmes pointés au niveau politique, notamment par rapport au management, sont déplacés au niveau intra-individuel par une double médiation, à la fois idéologique et psychologique. D'une part, les valeurs sont plus importantes que les compétences dans le travail. Car si les compétences peuvent s'apprendre (mais toujours par soi-même), les valeurs sont constitutives de la personne.

« Avec notre manager, lui il est... il est pro valeurs et il nous dit « c'est d'abord les valeurs et puis les compétences professionnelles ». Donc qq1 qui... voilà, a des lacunes au niveau professionnel, ça peut se travailler, ça... on peut être coaché, parce que ça c'est pas grave, par contre au niveau des valeurs, ça si on ne les a pas... beaucoup de gens ont déjà été virés sur base des valeurs, pas... professionnellement parlant. Donc... oui ça, c'est hyper important. » (Consultant en intérim I2, entretien 1)

D'autre part, lorsqu'un problème organisationnel apparaît, toute critique est gommée avant même son arrivée à la conscience des travailleurs lorsque le management précise que c'est au

consultant en intérim de se remettre en question, de s'adapter, de voir les choses différemment. Puisque le problème semble être interne et individuel, le malaise ressenti par chaque consultant peut difficilement être partagé par le collectif en vue d'ériger une critique collective. Bien entendu, une certaine forme de collectif existe à travers le sarcasme et l'ironie, souvent présente dans le quotidien de travail. Cette ironie constitue une sorte de mécanisme de défense collectif (Dejours, 1993), permettant de « tenir bon » dans un métier où la pression et la tension permanente rendent la situation difficilement supportable sur le long terme. Ainsi, « *on survit* » au jour le jour, et on se félicite « *d'en sortir vivant* » à la fin de la journée.

Ce principe du « toujours plus » s'articule autour d'un modèle managérial de la séduction, en lien avec l'importance accordée à l'image et au paraître dans l'intérim. Tout est fait pour séduire, non seulement le client (à travers les différentes actions commerciales) mais aussi le consultant en intérim. Ainsi, chaque consultant reçoit des cadeaux plusieurs fois par an, des fêtes annuelles sont organisées et différents avantages (bonus, voiture de société, prime annuelle, etc.) sont offerts afin de donner envie au consultant de rester. Si cette reconnaissance matérielle ne suffit pas, une « médiation idéologique » (Pagès et al., 1979) est également prévue à travers une culture d'entreprise qui, comme nous l'avons vu, reprend à son compte des valeurs personnelles partagées. Et lorsque ces valeurs organisationnelles ne correspondent plus aux attentes individuelles des consultants, ou que l'écart entre ce qui est prôné et ce qui est mis en pratique devient trop grand, un processus d'individualisation (voire de psychologisation) des conflits est assuré par le système organisationnel à travers l'appel à une responsabilité individuelle accrue dans le travail. Ainsi, ce modèle de séduction a pour volonté de gommer tout conflit avant qu'il ne puisse être exprimé. Et lorsque les consultants sont conscients de ses conflits, il y a ceux qui partent et ceux qui se trouvent trop impliqués, à la fois physiquement (« *je pissais bleu* » nous disait une consultante de chez Randstad, dont la couleur de « marque » est le bleu) et psychologiquement pour faire demi-tour.

Néanmoins, même dans une pratique contrainte telle que celle du consultant en intérim, il existe des espaces de réalisation de soi, de liberté vraie, qui se construisent dans l'interrelation avec le client. Ainsi, la relation de pouvoir, qu'elle lie le travailleur à son manager ou à son client, n'est jamais totalement à sens unique. Chacun est libre de partir, mais aussi de rester à ses propres conditions, de se recréer un espace de liberté dans son travail. Bien que certains participants aient fait le choix de partir lorsque la situation est devenue insupportable, chacune de ces personnes s'était reconstituée à sa manière un espace de réalisation, de création et de

satisfaction personnelle dans son travail, qui a au moins duré un temps. L'organisation, tout en étant un lieu fort de mobilisation psychique, est également un espace de réalisation personnelle, du moins potentiel. Toutefois, après des moments très forts de participation et d'implication dans le travail, la plupart des participants ont vécu des moments tout aussi forts de rupture avec leur organisation, lorsque celle-ci ne semblait plus remplir les promesses énoncées au départ.

*

Après avoir présenté le vécu du consultant en intérim et les spécificités de la relation de service dans lequel il se trouve pris, nous avons exploré le cadre organisationnel entourant cette interaction entre consultant en intérim, management et client. Il nous reste à présent à détailler la manière dont relations de pouvoir et relations de service s'articulent, autour de ce travailleur de première ligne.

Chapitre 12 – Le triptyque du pouvoir incluant le consultant en intérim

De manière identique à l'analyse réalisée pour le guichetier de La Poste, ce chapitre s'attachera à décrire les trois versants de la relation de pouvoir qui relie consultant en intérim, management et client.

1. Entre le consultant en intérim et le management

1.1. La « juste distance » du manager : ni maternage, ni Père symbolique

Dans l'intérim comme à La Poste, il existe une séparation dans la ligne hiérarchique entre le manager de bureau, présent auprès des travailleurs de la base sur le « terrain », et le management supérieur, situé au « siège », et de ce fait absent du quotidien de travail. Ce rapprochement géographique engendré par l'organisation des entreprises d'intérim en agences locales construit une relation privilégiée entre le manager de bureau et ses consultants en intérim. Cette proximité relationnelle se sur-imprime à la proximité hiérarchique, créant un lien particulier entre le manager d'agence locale et son équipe de consultants en intérim. Toutefois, cette proximité, si elle est reconnue comme un point positif, peut également être un frein à la relation hiérarchique. Ainsi, une trop grande proximité n'est pas souhaitée par les participants. Le manager doit plutôt tenter de trouver une « juste place », entre travailleurs de la base et management supérieur, mais aussi entre « confident » et « autorité » du consultant en intérim ou, pour reprendre la métaphore de la famille déjà utilisée à La Poste, entre « père » et « mère » de son subalterne. Nous retrouvons ainsi dans l'intérim ces dimensions « parentales » de la relation hiérarchique.

« Pour moi un manager aujourd'hui, c'est vraiment...ça. Enfin un bon mélange d'une bonne mère et d'un bon père. Une bonne mère qui... qui les rassure, que tout va bien, enfin ça j'ai senti qu'elles avaient beaucoup besoin d'être rassurée, sur l'avenir, sur les chiffres, etc. Et à la fois de diriger... » (Consultant en intérim I4, entretien 1)

D'une part, le manager doit savoir écouter ses consultants, comprendre leurs difficultés, tenter de les aider dans leur travail. Mais cette conduite plutôt « maternelle » ne doit pas tomber dans le « maternage »... Un manager trop proche de ses collaborateurs, ne sachant pas imposer une décision ou prendre du recul par rapport à une situation critique au travail sera immédiatement pointé comme dépassant le cadre de sa fonction.

« Mon ex manager qui avait plutôt une volonté de copinage avec ses consultants, chose qui n'est pas le cas ici, de mon manager actuel, qui fait que les relations sont beaucoup plus saines aussi et sont purement professionnelles, et n'ont plus rien d'amical ou de, de personnel dans le cadre où...voilà, ma manager ça restera ma manager et ce sera jamais une copine quoi. Précédemment, j'avais un manager qui souhaitait plus être une copine que...

qu'un manager. Des choses que moi... j'accepte pas vraiment... la relation ne peut en être que meilleure maintenant [tout bas]

HG : et pourquoi ?

I1 : ben parce que dans une relation entre manager et managés, il n'est pas du tout question de copinage, il est question de... d'avoir un rapport hiérarchique, et donc à un moment donné, autant les bonnes comme dans les mauvaises nouvelles, il faut pouvoir les annoncer de manière professionnelle, sans...en mettant ses sentiments de côté.» (Consultant en intérim I1, entretien 1)

Les participants envisagent la relation entre le manager et le consultant en intérim comme comportant un certain degré d'écoute et d'empathie sans pour autant voiler les relations de pouvoir qui préexistent à cette relation.

D'autre part, le rôle du manager consiste à orienter l'équipe vers l'obtention de résultats, permettant l'atteinte des objectifs fixés. Cette place plutôt « paternelle » comprend d'une certaine manière la dimension de Loi symbolique associée à la place du Père dans la relation primitive, lorsque le manager doit prendre des décisions au sein de l'équipe, faire respecter les règles organisationnelles, et vérifier l'application des procédures décidées au « siège ». Mais de nouveau, un manager qui ne serait « que » ce Père symbolique, porteur de la Loi, ne pourrait être reconnu par les consultants en intérim comme digne de confiance.

« [Le rôle d'un manager dans une équipe] c'est un petit peu... [Soupir] de mener les limites, le cadre, la structure, quelque chose de solide et fort sur lequel tu peux te reposer, mais aussi tout le côté écoute, compréhension. Tu vois ? Je trouve que c'est de bien jouer un peu au papa et à la maman en même temps, je trouve que c'est ça qui est...qui est le plus dur mais à la fois c'est ça qu'on attend de nous » (Consultant en intérim I4, entretien 2)

Toutefois, le rôle de manager ne consiste pas seulement, selon les participants, à savoir occuper ce double rôle d'écoute et de prise de décisions, d'accompagnement et de scission, de « mère » et de « père » symbolique dans une relation de proximité avec chaque consultant comme avec l'équipe. Il s'agit de dépasser la dichotomie de rôles pour conjuguer ces deux approches, en accompagnant le consultant en intérim vers l'autonomie, en le conseillant et le soutenant vers sa propre prise de responsabilités. Si l'on réfléchit, il s'agit du rôle de tout « parent » que de rendre son « enfant » autonome et responsable. À ceci près que l'autonomie n'est pas totale. Il ne s'agit pas pour le consultant en intérim de voler de ses propres ailes loin du nid familial. Au contraire, le consultant doit savoir voler seul, mais tout en restant dans les règles, les procédures, les attentes de rôles prescrites par l'organisation-intérim. Le rôle du manager consiste ainsi à rendre le consultant autonome, mais dans le sens d'un autocontrôle de chacun.

1.2. Prise de responsabilité du consultant et psychologisation des problèmes d'organisation

Le leitmotiv selon lequel le consultant doit savoir prendre ses responsabilités au travail, principalement dans ses relations avec les clients, cache plutôt le fait qu'il existe des contradictions fortes entre ce qui est imaginé au « siège » et les conditions réelles de l'activité de travail. La tension engendrée par la non-prise en compte de l'écart entre prescrit et activité réelle de travail, par l'absence d'un travail d'organisation aux niveaux hiérarchiques supérieurs (Dujarier, 2006), est déplacée à un niveau individuel. Le rôle du manager, prônant la prise de responsabilités du consultant dans sa relation avec le client, est d'accompagner ce déplacement vers le niveau intrapsychique.

« Et j'ai un manager qui... il met pas la pression enfin... [Soupir] Moi il me met pas la pression, parce que il sait que je suis qq1 qui aime bien gérer, être assez autonome et n'aller le voir que quand j'ai un problème, mais je sens qu'il est là, qu'il est derrière, il me demande beaucoup de questions « Où est-ce que tu en es pour ça ? Pour ça ? » Donc... Voilà je dois avancer, je ne peux pas... occulter... qu'il est là et que je dois développer office donc... donc c'est difficile. » (Consultant en intérim I2, entretien 1)

Le consultant devient alors responsable de toutes les contradictions découlant de l'organisation du travail, car c'est à lui de les résoudre en situation, dans la production du service face au client (Dujarier, 2006). Et si la manière dont le consultant résout ces contradictions ne correspond pas au cadre organisationnel prévu, la faute lui en incombe.

« Jamais personne ne s'est posé la question à un moment donné « mais combien de mail reçoit un consultant dans sa journée d'ordres...ou de choses à faire de manière urgente ? » Or si un jour quelqu'un pouvait se poser la question, chose que nous on se pose mais quand on le rétorque après on te dit « oui mais... c'est une mauvaise organisation aussi ». Ok, on ne sait pas s'organiser, enfin si on ne savait pas s'organiser ça se saurait depuis longtemps mais... [Soupir] donc voilà c'est...ne pas se rendre compte de la réalité du terrain. » (Consultant en intérim I1, entretien 2)

*

« Les heures sup' sont pas bien vues chez Randstad, donc c'est que, quelque part, ton job n'a pas été fait correctement, ou que tu ne t'es pas bien organisée pour arriver à ton objectif. Donc parfois, là c'est frustrant aussi, parce qu'on te dit « c'est, c'est de ta faute », entre, entre, entre guillemets quoi. « Il fallait que tu fasses ça mieux ». Alors, je, c'est vrai qu'on devrait organiser les back et front qu'on ne fait pas toujours... mais voilà. Si à cinq heures et demie tu n'as pas terminé, c'est que... tu n'as pas... » (Consultant en intérim I2, entretien 3)

Ainsi, tout problème d'organisation devient un problème individuel, ce qui permet à la fois de déconstruire la critique collective et de dédouaner le management d'y trouver une solution. Le consultant en intérim se retrouve alors seul face aux problèmes qu'il peut rencontrer au quotidien. Les participants ont souligné qu'en cas de problème, ils pouvaient parfois en parler à leurs collègues – si ces collègues existent et si une relation de confiance est établie. Pourtant, la critique collective reste difficile à construire dans ce secteur. Un exemple de réussite d'une telle solidarité est l'éviction du directeur de Trace ! par son personnel en 2011, lorsque l'ensemble des représentants du personnel ont pu formuler une critique collective

autour des problèmes de gestion du directeur général. Toutefois, nous faisons l'hypothèse que le fait que Trace ! est une ancienne entreprise publique n'est pas étranger à la capacité du personnel de construire collectivement cette critique, et de la porter dans le domaine public. Des entreprises strictement commerciales telle que Randstad, Unique ou encore Adecco ont fait l'objet de beaucoup moins de critiques sociale, du moins sur le plan des conditions de travail des consultants en intérim. La responsabilisation des travailleurs par leur management, associée à une psychologisation des contradictions de travail, restent source de fortes tensions pour ce travailleur de première ligne, sans qu'il lui soit possible de le verbaliser ni vers l'extérieur, ni en interne (au sein de son organisation), ni même parfois pour lui-même. En effet, si certains participants parmi ceux toujours en poste dans l'intérim se sont montrés fort critiques vis-à-vis de leurs organisations respectives, aucune plainte n'est clairement énoncée, que ce soit par des procédures légales (plainte au CPPT par exemple) ou par une discussion collective entre travailleurs. Ces travailleurs dénoncent le manque de connaissance du « siège » vis-à-vis de ce que le « terrain » fait, l'absence de cohérence dans les politiques managériales, mais ne construisent pas pour autant une démarche de revendication collective. Le discours managérial renvoie la responsabilité des réussites comme des échecs à chaque travailleur pris individuellement.

Ainsi, l'importance accordée à l'autonomie du consultant dans son travail constitue un moyen d'occulter les relations hiérarchiques de pouvoir, en amenant les consultants en intérim à intérioriser un modèle de psychologisation des contradictions vécues dans le travail de première ligne. Cette première forme d'occultation des relations hiérarchiques de pouvoir est couplée à une seconde forme, construite à partir de l'importance accordée à l'image de soi dans l'intérim.

1.3. Image de soi et occultation des relations de pouvoir

Nous avons déjà souligné l'importance accordée dans le secteur de l'intérim à l'image que l'on donne de soi. L'image de l'organisation se reflète non seulement dans le travail de première ligne, mais aussi dans la tenue, la conduite et l'image que le consultant en intérim donne de lui-même à l'extérieur. Cette importance accordée à l'image de soi se donne à voir dans bon nombres de politiques du personnel, telle que la règle « pas de jeans lors d'une visite en clientèle », ou le recrutement qui semble, pour certains participants, être basé sur des critères implicites de « beauté » et de « jeunesse ». Nous avons également pointé le lien entre cette « image de soi » propre aux métiers de la représentation, comportant une dimension de relation de première ligne, et le registre leurrant de l'imaginaire. A travers le rapprochement,

presque fusionnel pour certains, entre l'image du consultant en intérim et l'image de l'organisation, ou entre l'idéal individuel et l'idéal organisationnel, c'est un certain « idéal du paraître » qui se donne à voir. Il faut être beau, dynamique, toujours prêt à rendre service, toujours à l'écoute, ... La norme de travail est idéale, car elle ne tient pas compte des conditions réelles de l'exercice du travail (Dujarier, 2006). Cette norme idéale fait appel à l'imaginaire des membres de l'organisation, pour donner sens aux pratiques. L'imaginaire est ici convoqué dans sa dimension leurrante, et met en scène le partenariat comme catalyseur des relations sociales dans l'organisation-intérim. Tout d'abord, le client-entreprise est un partenaire de la relation de première ligne, avec lequel on coconstruit le service. De même, l'intérimaire est un partenaire, car sa demande d'emploi correspond à la recherche de travailleurs du consultant en intérim. Enfin, le manager et le consultant en intérim sont partenaires dans la relation de travail, afin d'atteindre ensemble les objectifs fixés. Chaque acteur de la relation de service particulière au secteur de l'intérim est un partenaire à valoriser. Ce faisant, on risque d'oublier que ces différents partenaires peuvent avoir des objectifs opposés, voire contradictoires. Ils n'occupent pas des places égales et symétriques dans une relation « win-win », mais bien des pôles dissymétriques de relations de pouvoir. Certes, les places ne sont pas fixées une fois pour toutes. La domination a fait place à une relation de pouvoir dynamique, dans laquelle les acteurs sont mobiles entre les pôles dominant et dominé. Mais il reste vrai que l'idéal du « paraître », en se couplant à un imaginaire leurrant prônant un « partenariat égalitaire » entre les différents acteurs, a pour fonction l'occultation de ces relations de pouvoir. Et une fois occultées, il devient beaucoup plus difficile pour les personnes en position dominée de questionner ou critiquer ces relations de pouvoir.

Mais une caractéristique essentielle de la relation de service est de coupler la relation de pouvoir hiérarchique, classique en organisation, à une relation de pouvoir se déployant directement entre le travailleur de première ligne et son client. Dans l'intérim, le pôle « client » de la relation de service a de plus la particularité d'être dédoublé entre intérimaire et entreprise. Le paragraphe suivant a pour volonté de s'interroger sur la forme que peut prendre les relations de pouvoir entre consultant en intérim et ses clients.

2. Entre le consultant en intérim et le(s) client(s) : entre coproduction et soumission

Décrire la relation de pouvoir qui s'établit entre le consultant en intérim et ses clients nécessite de déterminer avant tout si l'intérimaire est ou non un réel client dans cette relation

de service triangulaire. Dans le deuxième paragraphe, nous présenterons comment la figure du client peut dépasser et complètement écraser le client incarné.

2.1. L'intérimaire à la fois comme client et comme objet du service

L'intérimaire a un double statut dans la relation de service, à la fois client d'un consultant en intérim cherchant à lui fournir un emploi, et objet d'une autre relation où le client-entreprise se voit mettre à disposition un travailleur pour son poste vacant. Si l'on revient à la définition même de la relation de service, telle qu'elle a été proposée par l'économie de services (Gadrey, 1992), tout travail de service suppose un échange d'informations entre prestataire et client concernant l'objet du service. Cet objet peut être de plusieurs natures, en fonction du service produit (Gadrey, 1992). Il peut s'agir de biens ou de systèmes techniques possédés par le client, pour lesquels le prestataire doit assurer un service particulier (maintenance, réparation, transport, etc.). Ensuite, le service peut porter sur des informations (incluant l'argent sous sa forme symbolique) que le prestataire doit gérer pour le client. L'objet du service peut également concerner sur une ou plusieurs dimensions d'une organisation (technique, structure, compétence, savoirs, etc.) que le prestataire analyse et transforme en relation avec le client. Enfin, et c'est cette dernière nature qui est intéressante pour notre propos, l'objet du service peut être le client lui-même, ou plutôt certaines dimensions particulières de l'individu. Ainsi, on entendra par « service » toute activité visant à modifier, en tout ou en partie, une certaine « réalité » par un prestataire, pour le compte d'un client. Mais cette « réalité » peut être séparée ou intrinsèquement liée au client lui-même.

Dans le cadre de l'intérim, le consultant en intérim apporte un emploi au client-intérimaire, et offre un service complet de gestion du personnel (allant du recrutement et de la sélection, à la gestion administrative du personnel intérimaire) à l'entreprise cliente. Vis-à-vis de l'entreprise, la relation de service porte sur une dimension de l'organisation, la gestion du personnel, et peut être aisément distinguée de la personne de contact dans l'organisation. Lorsque le consultant en intérim rencontre sa personne de contact dans l'organisation, qu'il s'agisse d'un directeur des ressources humaines ou du petit patron d'une entreprise familiale, une distinction est clairement établie entre la personne rencontrée et le service offert. L'objet du service ne porte pas sur cette personne, et la prestation ne la transforme pas. La séparation entre les différents pôles de la relation de service est claire, et les places symboliques occupées dans la relation de pouvoir associée à cette relation de service sont relativement identifiées. Bien entendu, les acteurs vont chercher, consciemment ou non, à se positionner dans le pôle dominant de cette relation de pouvoir dynamique. Ils vont de plus tenter de

légitimer leurs actions en convoquant différentes figures du client, telles que le « client-roi » ou le « client-partenaire ». Mais il reste que cette relation de service est claire, avec des places de « prestataire » et de « client » assez clairement identifiées, et affirmée dans la rémunération financière du service rendu par l'entreprise-cliente.

Du côté de l'intérimaire, les choses ne sont pas aussi claires. En effet, si l'entreprise rémunère l'agence d'intérim pour le service presté (et donc indirectement le consultant en intérim via son salaire), l'intérimaire ne donne aucune contrepartie financière pour ce service. Dans la relation liant l'intérimaire-client au consultant en intérim, l'intérimaire cède sa force de travail contre le service rendu. Et cette force de travail sera directement transférée dans la relation liant le consultant en intérim au client-entreprise. Les deux relations de service se superposent et s'articulent si finement qu'il devient difficile de les différencier dans la pratique. Mais si l'on fait l'effort analytiquement de les distinguer, on constate le brouillage de places auquel est confronté l'intérimaire. Ce brouillage est à mettre en lien avec le celui du consultant en intérim, déjà présenté lorsque nous avons abordé son double rôle d'aide et de profit¹⁵³. Dans le discours managérial tout autant que dans les politiques de marketing en externe, l'intérimaire apparaît comme un client à part entière, une forme de « client-roi » auquel le consultant aurait à rendre des comptes. Toutefois, dans la pratique du travail quotidien, il occupe plus une place d'« objet » au service des clients-entreprises, que de réel client d'une relation de service. Une certaine forme d'instrumentalisation de l'intérimaire au profit de la relation de service rémunérée avec l'entreprise a été pointée par les participants

« C'est l'employeur qui paye, c'est l'employeur qui, qui choisit le, l'agence d'intérim avec laquelle il va bosser, donc, ça restera la priorité. [...] dans l'intérim, oui, c'est clair que c'est le... que c'est l'employeur qui prime. On, on a beaucoup travaillé à un moment sur l'intérimaire, parce qu'il en manquait, alors on leur a fait croire que, hein, mais en fait, c'était juste pour les avoir, c'était des appâts. » (Consultant en intérim I4, entretien 3)

Dans les discours comme dans la pratique, la place de l'intérimaire oscille constamment entre deux pôles. D'une part, l'intérimaire est reconnu dans son rôle social de client, avec des attentes et des exigences. Cette place dans la relation de service le met en capacité d'occuper la position dominante de la relation de pouvoir le liant au consultant. Il peut demander, exiger, se plaindre du travail d'un consultant. Il est « client » et doit être traité comme tel par le travailleur de première ligne. Mais d'autre part, l'intérimaire constitue cette réalité à transformer pour le compte du client « rentable » puisque payant la prestation offerte. Les

¹⁵³ Cf. Chapitre 10 – La relation de service du consultant en intérim.

consultants rencontrés s'accordent à dire que l'intérimaire est essentiel à la production du service.

« Dans l'intérim, ton boulot dépend d'un intérimaire [...] Oui, parce que, ben ici, c'est ça qui est très difficile, c'est que... D'ailleurs les bons intérimaires, tu en as besoin quoi, parce que sinon, ton agence, elle s'écroule. » (Consultant en intérim I9, entretien 2)

Mais cette importance porte sur le fait de disposer d'objets pour la relation de service, et pas sur la place à lui accorder en tant que clients. Un exemple de cette importance de l'objet du service se trouve dans le traitement différencié des candidats, entre ceux qui « entrent dans le focus », qui correspondent aux profils les plus souvent recherchés et seront donc traités comme des clients, et ceux pour qui aucun poste ne pourra être trouvés et dont on refusera même parfois l'inscription. C'est ici la « rareté de la ressource » (Crozier & Friedberg, 1977) qui octroie la position dominante dans la relation de pouvoir. Mais à la différence de ce que l'analyse stratégique entendait par « ressources de pouvoir », dans l'intérim la ressource est une personne, un sujet dont on peut parfois aller jusqu'à nier la subjectivité pour satisfaire le vrai, voir le seul, client de l'intérim : l'entreprise.

Ce point clôture notre vision de l'intérimaire dans la relation de service triangulaire, et permet d'affirmer sa position ambivalente dans l'organisation-intérim. Notre hypothèse est que c'est cette double place, ou plutôt ce « brouillage » de places qui engendre des contradictions dans le travail de première ligne du consultant en intérim. Celui-ci doit se positionner vis-à-vis d'un client/objet, devant à la fois satisfaire ses exigences de client mais uniquement si sa dimension d'objet entre dans la réalité à modifier pour l'entreprise, c'est-à-dire si le profil du candidat correspond à la demande du client-entreprise. D'un brouillage de place à un autre, le consultant n'a alors plus une vision claire sur la manière dont il se positionne dans la relation de service. Car au-delà de savoir si l'intérimaire est ou n'est pas un client, le consultant doit également arbitrer dans l'interaction entre plusieurs figures de clients.

2.2. Un « client » immatériel

A travers les entretiens réalisés, il nous est apparu que le client « invoqué », tel que le nomme Fabienne Hanique (2004), est beaucoup plus prégnant dans les discours que le client « incarné », c'est-à-dire celui présent dans la relation de face-à-face. Une piste d'interprétation de ce constat peut être dégagée si l'on resitue la relation de service dans l'organisation – ou plutôt les organisations – où elle s'inscrit.

Tout d'abord, le consultant en intérim ne décide pas seul. N'en déplaisent aux discours managériaux prônant la responsabilisation du consultant, celui-ci inscrit son action dans un

ensemble de règles prescrites plus ou moins contraignantes, qui définissent avec quel client travailler, quel sont les profils de candidats adéquats, quel type d'action commerciale doit être mise sur pied, etc. De plus, toute décision prise dans l'interaction directe doit être rapportée non seulement au manager direct mais aussi potentiellement à l'ensemble du management, via la rédaction de rapports liés au dossier du client, qu'il soit intérimaire ou entreprise. De cette manière, un contrôle direct mais aussi un autocontrôle du consultant se mettent en place, et la relation singulière qui s'établit avec chaque client est déjà fortement contrainte de l'extérieur.

Ensuite, concernant l'entreprise, la personne de contact du consultant en intérim n'est pas toujours celle qui décide. Elle aussi est englobée dans un système organisationnel plus large, qui guide et contraint son action dans la relation de service.

Enfin, si l'intérimaire est le plus souvent un individu agissant pour son propre compte, ce n'est pas toujours le cas. Les contraintes pesant actuellement sur les demandeurs d'emploi, notamment les « plans d'activation des chômeurs », ont une influence sur leur démarche d'inscription en intérim, tout autant que leurs choix d'accepter ou non une mission.

La relation de service dans l'intérim est donc toujours partiellement définie de l'extérieur, en-dehors de la stricte interaction entre le consultant et son client, et doit alors être « organisationnellement située » (May, 2001). Le fait que dans l'intérim, les acteurs en présence, surtout le consultant et la personne de contact dans l'entreprise, sont en partie contraints par les organisations auxquelles ils appartiennent, a pour conséquence que ce « client incarné » dans la relation de face-à-face aura moins d'importance que le client invoqué. Alors qu'à La Poste, le client était une personne agissant pour son propre compte et avec qui il était possible de nouer une relation singulière de connivence, dans l'intérim une relation de proximité avec une personne de contact dans une entreprise cliente n'implique pas un renversement de la relation de pouvoir qui s'y joue. Si « bien s'entendre » avec son client est important, les contraintes organisationnelles respectives dépassent cette relation singulière en face-à-face pour la définir en partie. Les acteurs en présence n'ont pas toutes les cartes en main pour décider dans cette relation. Et donc, ce « client incarné » ne constitue pas ce qui guide le travail du consultant.

« Oh bien on avait deux clients : l'intérimaire et la société. Maintenant quand on parle de clients spontanément, c'est toujours la société hein. » (Consultant en intérim I14, un seul entretien).

*

« On travaillait avec un client à Bruxelles, qui était... [Soupir] une espèce de, une entreprise où ils font tous les sandwiches qu'on vend dans les pompes à essence, donc c'est vraiment du travail à la chaîne quoi. Et donc pour Noël, ben pour Noël ou je ne sais plus pour quelle période y'avait vraiment un rush donc il fallait plein, plein, plein de...d'ouvriers, entre guillemets. » (Consultant en intérim I9, entretien 1)

Dans ces deux extraits, le « client » n'est pas une personne, mais une entreprise. Les consultants rencontrés semblent considérer que le client rencontré n'est pas (nécessairement) la personne que l'on rencontre dans l'interaction commerciale. Le client dépasse cette personne en vis-à-vis. Plus encore, le client, celui qui guide l'action et légitime les relations de pouvoir, est la représentation du client proposée par l'organisation-intérim. Bien entendu, cette représentation se décline en différentes figures, complémentaires ou contradictoires, qu'il s'agit d'articuler dans l'interaction. Mais il n'existe pas de différence fondamentale, en tout cas pas de différence mise en avant par les participants dans leurs discours (comme chez les guichetiers), entre la(les) figure(s) du client de l'organisation et celle(s) que chaque individu présente comme la(les) sienne(s). Les consultants en intérim semblent avoir intériorisé le modèle proposé par l'organisation, et avec lui les contradictions qui en découlent. Cette intériorisation est importante car elle permet un autocontrôle des consultants, à travers l'idéologie organisationnelle proposée (Pagès et al., 1979), et permet de se passer d'une frontière organisationnelle clairement établie (telle que le guichet des bureaux de poste).

Il nous faut à présent décrire la manière dont ces différentes figures du client se composent et s'articulent, afin de légitimer les relations de pouvoir en place.

3. Entre le management et le client : La Figure symbolique du Client dans l'intérim

3.1. Trois figures du Client dans l'intérim

Le consultant en intérim est de par sa fonction en contact constant avec des clients, entreprises et intérimaires, qui peuvent endosser plusieurs « figures » successivement ou concomitamment. Par souci de clarté, nous utiliserons dans ce paragraphe le terme « client » pour désigner à la fois les entreprises clientes et les intérimaires dans leur dimension de client de l'entreprise d'intérim. Nous laissons donc volontairement de côté l'aspect « objet de service » que revêt également l'intérimaire dans cette relation de service.

Tout d'abord, il convient de définir organisationnellement ce que l'on entend par « client ». A travers des procédures de standardisation de la relation commerciale, décrites dans l'analyse

fonctionnelle de l'organisation-intérim, le management définit les critères d'admissibilité dans la catégorie de « client ». Au-delà de cette première distinction entre ceux qui peuvent être clients et ceux qui ne le sont pas, les politiques managériales redécoupent la réalité en différents profils de clients, en fonction de leur « potentiel commercial ». Cette première figure du client est une représentation fonctionnelle, au sens où elle est ancrée dans le registre fonctionnelle de l'organisation, c'est-à-dire dans des repères d'efficacité. L'intérimaire « efficace » sera celui défini comme rentable, parce que disponible, flexible, adaptatif, compétent, etc. De plus, son CV devra correspondre aux profils régulièrement recherchés par les entreprises clientes. Cette même entreprise cliente sera celle qui a des besoins récurrents en personnel, qui est relativement « bon payeur » et qui est prête à accepter une certaine flexibilité dans la gestion de son personnel. Ces différents critères ont été établis au niveau managérial pour la plupart, à partir de données statistiques de rentabilité, mais aussi par la pratique des consultants (surtout pour les profils de fonction). Cette figure fonctionnelle du client permet de scinder le marché de l'emploi entre clients et non-clients, et entre différents types de clients. En ce sens, elle crée un certain ordre, qui se transforme en un système de rapports de pouvoir lorsque sa dimension arbitraire est occultée, et que cet ordre établi apparaît comme allant de soi.

Au-delà de cette figure statistique du client, deux autres figures du client s'opposent pour donner sens aux relations de pouvoir au sein des relations de service se déployant entre le consultant en intérim, son management et ses clients.

D'un côté, le client peut être vu comme un partenaire d'une relation de service équilibrée. Le consultant en intérim peut poser des limites dans cette relation, étant entendu que chaque partenaire a besoin de l'autre pour produire le service qui bénéficiera à tous les deux.

« Pour moi le client c'est un partenaire, vraiment une collaboration, il a besoin de moi, j'ai besoin de lui. Tu vois ? Et il n'y a pas du tout de... ce que j'avais en 2005 où... j'étais toute petite [rire] sur le coin de ma chaise et dès qu'il disait quelque chose voilà j'étais là et je... je réagissais au moindre de ses... de ses demandes ou ce genre de choses, qu'ici... voilà je... j'ai mes positions, je sais me faire comprendre, s'il y a quelque chose qui va pas ben je le dis »
(consultant en intérim I2, entretien 1)

Il s'agit plutôt d'un idéal à atteindre que d'une réelle symétrie dans l'interaction. En effet, alors que le client a à sa disposition une multitude d'entreprises d'intérim, ces entreprises se battent entre-elles pour un marché relativement fermé. Nous faisons comme hypothèse que cette figure du client comme partenaire dans la relation de service a pour objectif d'occulter les relations de pouvoir qui la sous-tendent. En voyant le client comme un partenaire, les rapports de force sont gommés, il ne reste plus qu'une collaboration pleine et entière à la

réalisation d'objectifs communs. Mais il n'est pas certain que le management de l'intérim et les clients aient le même objectif. En tout cas, cette figure du client ne permet pas de mettre cette réalité en question, en gommant les rapports de pouvoir dans l'interaction.

D'un autre côté, la figure du « client-roi » est bien présente parmi les consultants en intérim.

« Le client c'est le roi, c'est le plus important, c'est lui qui faut... c'est vraiment ça que j'ai vu, c'est lui qu'il faut... chérir, qu'il faut gagner et donc je trouve que c'est vraiment, on impose une manière de voir... vraiment pour le client, tout tourne autour du client » (Consultant en intérim I3, entretien 1)

*

« on te met dans le truc du client c'est le roi, c'est le plus important, c'est lui qui faut... c'est vraiment ça que j'ai vu, c'est lui qu'il faut... chérir, qu'il faut gagner et donc je trouve que c'est vraiment, on impose une manière de voir... vraiment pour le client, tout tourne autour du client, choisir des... les candidats pour le client, si on fait de la pub c'est pour le client, des cadeaux pour le client, des visites comme ça, on te coach » (Consultant en intérim I3, entretien 1)

Cette représentation du client peut prendre la forme d'un client comme cible d'un service, qu'il s'agit d'attirer et de séduire, et qui a tous les droits une fois qu'il accepte de participer à la relation de service, mais aussi comme une personne à soigner, à chouchouter, tel un « bébé ». D'une manière ou d'une autre, dans cette conception, la relation de service reste déséquilibrée en faveur du client. Toutefois, dans certains cas, l'entreprise d'intérim peut refuser de continuer la collaboration avec un client, par exemple à cause d'un problème éthique ou d'un défaut de paiement. Dans ce cas, la relation se rééquilibre en faveur de l'entreprise d'intérim. Mais pour le consultant en intérim, la relation de service lui reste défavorable car il est toujours soumis à la décision de son manager pour le maintien ou l'abandon d'une collaboration avec un client.

Nous proposons de voir ces différentes figures du client qui coexistent dans les discours des participants, et certainement au sein des organisations d'intérim, comme autant de manières permettant de légitimer les relations de pouvoir dans lesquelles sont pris les consultants en intérim, soit autant de formes de ce que nous avons appelé la « Figure symbolique du Client ». Qu'une décision prise par le management trouve son sens dans une mesure statistique, dans un partenariat à développer avec un égal ou dans une relation privilégiée avec un « roi » à satisfaire, ces figures du client constituent autant de principes de référence auquel le management peut se référer pour obtenir si pas l'assentiment, du moins l'implication de la part de ces travailleurs de première ligne dans leur travail. Ce client érigé au niveau de Loi dans la relation de pouvoir permet de gommer les conflits entre travailleurs et management, car celui-ci ne peut être tenu pour responsable de décisions prises au nom d'un Client qui les

dépasse tous. Sans personne à qui s'adresser, la critique qui pourrait être formulée par les consultants en intérim perd de sa force, et se délite en réactions personnelles de fuite ou d'acceptation, plus ou moins bien vécues par chaque travailleur.

Cette fonction de légitimation de la Figure symbolique du Client permet de masquer les relations de pouvoir dans la relation de service. À cette fonction s'ajoute une standardisation de la relation de service, sur un plan fonctionnel, telle que nous l'avons déjà décrite plus haut. Enfin, la troisième fonction de la Figure symbolique du Client dans l'intérim permet de créer du Même et de l'Autre au cœur de l'organisation-intérim.

3.2. Le « Même » et « l'Autre » de la relation de service dans l'intérim

À La Poste, la Figure symbolique du Client permet de créer du « Même » dans l'organisation par le truchement d'un « Autre » (Enriquez, 1997), le client, vu comme une personne dont il faut se méfier, extérieure à l'organisation. En réaction à cet « Autre » organisationnel, les guichetiers se solidarisent, créant de ce fait un collectif partageant un vécu commun. Dans l'intérim, le client n'est jamais vu comme extérieur à l'organisation. Qu'il soit le « roi » à chouchouter, ou le « partenaire » dans la coconstruction du service, il fait partie de la réalité organisationnelle. La reconnaissance d'un « Autre » dans l'organisation passe alors par deux processus dynamiques synchroniques.

D'une part, les entreprises et les intérimaires qui ne peuvent être considérés comme clients, même potentiels, sont vus comme des « Autres » dont il faut se méfier.

« À un moment donné on s'est positionné, on s'est dit « mais il répond plus à l'éthique qu'on véhicule nous chez Z., c'est à dire vraiment mettre les jeunes à l'emploi durable, les mettre dans des bonnes conditions de travail, respecter la législation, respecter... voilà pas d'harcèlement, tout ça. L'éthique qu'eux véhiculaient était vraiment à l'encontre et donc on s'est rendu compte qu'en disant qu'on arrêterait de travailler avec eux. » (Consultant en intérim I8, entretien 2)

Il est à noter que cette catégorie ne comprend que les acteurs que l'entreprise d'intérim refuse comme clients. Il s'agit de candidats dont les profils ne correspondent pas aux offres d'emplois vacantes, et qui ne pourront jamais être mis au travail de par leur profil peu adapté au marché de l'intérim (sous ou surqualifié par exemple) ou leurs exigences dépassant ce que l'intérim a à leur offrir. De même, les entreprises vues comme des « Autres » à l'organisation ne sont pas celles qui pourraient devenir clientes un jour. Celles-là sont toujours au moins potentiellement considérées comme des clientes, et font l'objet de démarches commerciales inclusives. À l'inverse, il s'agit des entreprises avec lesquelles une entreprise d'intérim refuse

de travailler, pour des raisons principalement éthiques ou financières (comme un mauvais payeur).

D'autre part, les entreprises d'intérim évoluent dans une logique forte de guerre économique. La concurrence est forte, que ce soit vis-à-vis des entreprises ou des « bons » intérimaires (surtout les profils en pénurie).

« Le côté aussi très difficile de ma fonction, c'était la concurrence, et toujours négocier des contrats à des prix toujours plus bas, et je me disais « mais où est-ce que ça va s'arrêter ici ? » [...] Ça devenait impitoyable et démarcher...quand je voyais certains prix que remettait la concurrence, je me disais « c'est pas possible, ils peuvent pas gagner leur vie là-dessus ». Donc probablement qu'eux, enfin c'est ce qu'on m'a expliqué, que des boîtes internationales peuvent se permettre peut-être de viser, de remporter des marchés qui ne sont pas rentables et qu'ils compensent éventuellement dans d'autres pays, etc. Mais nous évidemment petite PME on pouvait pas jouer comme ça. Donc ça c'était vraiment rude parce que j'avais pas beaucoup d'arguments en ce sens que les intérimaires pratiquement étaient les mêmes, la concurrence était telle que je trouvais qu'au niveau de la qualité du service ben on était...on se valait tous, donc à part les inviter à des événements et qu'ils, qu'ils m'apprécient, voilà c'était devenu un peu malsain. » (Consultant en intérim I4, entretien 2)

L'Autre organisationnel est ici le concurrent, l'agence d'intérim qui se situe de l'autre côté de la rue, dans « le même segment de marché » dirait-on en langage économique, celle qui peut à la fois attirer les mêmes intérimaires et intéresser les mêmes entreprises. Entre ces quelques concurrents sur un marché de l'emploi en crise sévit une lutte des prix, où l'on « brade » les intérimaires au profit d'une logique du nombre...

Dans un cas comme dans l'autre, l'existence de ces « Autres » permet à l'organisation-intérim de créer du « Même », c'est-à-dire un collectif homogène dans lequel une certaine identité commune est définie, en correspondance à cet « Autre » pointé comme un acteur à éviter, ou un concurrent à abattre, dans un marché fort restreint.

Conclusion de la troisième partie : Un consultant en intérim en tension entre deux « rôles » de service

Bien que le consultant en intérim occupe une place privilégiée dans l'agence d'intérim, situé au carrefour des différents acteurs-clé du secteur, il est intéressant de constater le peu d'intérêt que lui ont porté les scientifiques jusqu'à présent. On peut se demander le pourquoi de cette invisibilité du travail pour le consultant en intérim, alors que d'autres intermédiaires sur le marché de l'emploi ont fait l'objet d'études approfondies¹⁵⁴. Notre étude avait notamment pour ambition de pallier à ce manque de connaissance de ces travailleurs de l'entre-deux.

Situé à l'interface entre entreprises et intérimaires, le consultant en intérim se débat dans des contradictions permanentes qu'il s'agit de résoudre dans l'interaction avec chaque client. Multiplicité des tâches, superposition des objectifs, difficulté de cerner sa place dans l'organisation, constituent autant de sources de tensions potentielles pour ce travailleur de première ligne. De plus, le travail du consultant en intérim se déroule constamment sous les yeux des potentiels clients. Aucune possibilité de retrait de l'action, ce que nous avons nommé les « coulisses » de la relation de service, n'est envisageable. Le consultant en intérim est donc constamment en « représentation » vis-à-vis de ses clients, ce qui renforce la tension dans le quotidien du travail.

Concernant le cadre organisationnel de la relation de service de première ligne, la découpe fonctionnelle a montré que l'efficacité s'exprime surtout en termes de satisfaction client. Ces clients sont catégorisés afin d'accroître la qualité du service rendu (personnalisé selon la catégorie du client) et de faciliter l'identification de clients potentiels parmi le « flux » des clients, surtout intérimaires, qui passent la porte de l'agence d'intérim chaque jour. Enfin, les « chiffres » semblent rythmer la vie des consultants en intérim, en termes d'objectifs à atteindre et à surpasser, tout autant que d'indicateurs et d'audits amenant un contrôle continu de ses activités. Au niveau idéologico-imaginaire, l'adéquation entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles semble être la clé-de-voute à la réussite dans l'intérim. Lorsqu'elles s'opposent trop fort ou trop longtemps, le consultant en intérim ne peut tenir dans sa fonction. De même, une certaine articulation des deux est nécessaire pour trouver un sens au métier. Pris entre un « idéal de profit » et un « idéal d'aide », le consultant en intérim occupe une

¹⁵⁴ A titre d'exemple, Jean-François Oriane (Oriane & Draelants, 2010) s'est intéressé aux conseillers en insertion du Forem, alors que les chasseurs de tête ont également fait l'objet d'études (Gautié, Godechot, & Sorignet, 2005).

position d'intermédiaire, jonglant avec les priorités, trouvant des arrangements qui lui permettent de « tenir » jusqu'à un certain point, où il évoluera vers d'autres postes en interne ou changera d'entreprise, dans l'intérim ou au-dehors. Enfin, plusieurs différences symboliques peuvent éclairer les tensions vécues par le consultant en intérim. Tout d'abord, un brouillage des rôles à tenir dans l'organisation et vis-à-vis des clients entraîne une certaine « identité de l'entre-deux », où l'on se définit par ce que l'on n'est pas pour trouver ce que l'on est. Ensuite, l'importance accordée à la représentation, à l'image et au paraître (au niveau de l'organisation comme au niveau du consultant en intérim lui-même) permet de scinder l'espace sociale entre le « Même » et « l'Autre », entre ceux qui font partie du même groupe (relativement) homogène des consultants en intérim, et ceux qui sont en-dehors de ce groupe. Une troisième différence symbolique se retrouve dans la distinction entre « terrain » et « stratégie », semblant déposséder d'une certaine façon le consultant en intérim de la conception de son travail. La relation de service réintroduit un peu de dynamisme à cette séparation. En effet, le service est toujours produit dans l'interaction entre le client et le travailleur de première ligne, ce qui lui accorde certaines marges de conception de l'activité de service proprement dite. Enfin, le client comme porteur de la loi symbolique permet de séparer le champ social entre permis et interdit.

Ce cadre organisationnel entoure la relation de service qui se noue entre le consultant en intérim, son management et ses clients, et oriente en partie les relations de pouvoir qui s'y déploient. Entre le consultant en intérim et son management, une relative psychologisation des problèmes d'organisation permet au management de reporter au niveau intra-individuel des contradictions qui pourraient (ou devraient) être reconnues (si pas traitées) à un niveau plus collectif. Entre le consultant en intérim et ses clients, nous avons d'une part mis en lumière le double statut de l'intérimaire, à la fois client et objet du service rendu aux entreprises clientes. D'autre part, la dimension immatérielle du client dans l'intérim a été pointée comme un indice de l'intériorisation par les consultants en intérim de la représentation organisationnelle du client de l'intérim. Enfin, entre le management et le client de l'intérim, trois figures du client ont été dégagées, comme faisant écho à différentes conceptions du service. Définir qui est ou non client dans l'intérim constitue une première représentation plus large de la notion de client et du service. Une fois reconnu comme client de l'entreprise d'intérim, le client peut être vu comme un « roi » dont les moindres désirs doivent être satisfaits, ou un « partenaire » dans une relation symétrique de coconstruction du service. Ces différentes figures du Client s'enchevêtrent et se superposent pour légitimer les relations de

pouvoir dans lequel le consultant en intérim doit évoluer, rendant la tâche d'arbitrage des contradictions dans l'action un peu plus compliquée encore.

Ainsi, le vécu subjectif du consultant en intérim a apporté une autre vision, non pas opposée mais complémentaire à celle que les guichetiers de La Poste nous avaient permis de dessiner. La Figure symbolique du client y a trouvé d'autres ancrages, en termes de positionnement symétriques (ou non) entre le travailleur de première ligne et le client. La dimension d'inclusion/exclusion du client dans l'organisation permet également de considérer le « Même » et « l'Autre » dans la relation de service d'une manière différente.

EN CONCLUSION

DÉCONSTRUIRE LE RAPPORT AU CLIENT DANS LA RELATION DE SERVICE : UN OUTIL POUR LE MANAGEMENT ?

Savoir où placer la limite dans une recherche est un point de controverse pouvant donner lieu à des tensions pour le chercheur. La manière de négocier la « fin » de la recherche nous a posé question. D'une part, il nous a fallu déterminer le moment préférentiel pour « quitter » le terrain, qu'il s'agisse des observations à La Poste ou des entretiens avec les consultants en intérim. Où et quand la récolte de données s'arrête-t-elle ? Faut-il prévoir une fin arbitraire, et peut-être rater un événement crucial pour la problématique étudiée ? Ou au contraire, est-il préférable de se laisser guider par le terrain, de s'immerger complètement, au risque alors de se perdre dans une multitude de données auxquelles il devient difficile de donner sens ? Cette tension s'est résolue dans cette recherche par une sortie progressive du terrain, y revenant avec des « bouts » de production prenant la forme de retranscriptions d'entretiens ou de rapports, ou à travers des échanges informels avec les participants.

Au-delà de la sortie du terrain proprement dite, le chercheur se trouve également face au choix d'actualiser ou non ses données. En effet, entre le moment où l'on décide que l'on quitte la « récolte » pour se plonger dans une analyse plus approfondie, et celui où l'écriture de la thèse se finalise, un certain temps a pu s'écouler. Pour La Poste, la présence dans les bureaux de poste s'est terminée en 2009, avec quelques retours sur le terrain en 2010, mais sans aborder avec les participants les modifications organisationnelles les plus récentes¹⁵⁵. Pour l'intérim, une première phase exploratoire avait eu lieu en 2008, pour y revenir entre 2010 et 2011. La question d'une prise en compte des événements récents sur chacun de ces terrains a donc été soulevée, et la réponse que nous y avons apportée est double.

D'une part, tout a une fin. Si l'adage populaire prévient les téméraires que « choisir, c'est renoncer », le processus de thèse implique de savoir à un moment « fermer la porte » du terrain afin d'en rendre compte dans d'autres lieux, même s'il reste possible d'y revenir ultérieurement. Il existera toujours un événement a priori capital, une modification structurelle appelant à une observation fine, un nouveau comportement qu'il serait judicieux d'explorer. S'il convient d'y rester attentif, il ne sera jamais possible de rendre compte de tout et de tous dans un exercice tel qu'une dissertation doctorale.

D'autre part, nous faisons l'hypothèse que les changements organisationnels et structurels récents n'ont pas eu un impact majeur sur la représentation du client parmi les travailleurs de première ligne. En effet, le changement prend du temps, et il est peu probable que les

¹⁵⁵ Les principaux changements organisationnels survenus après notre recherche à La Poste sont le changement de nom (de La Poste vers bpost) en 2010, la libéralisation complète des services postaux européens en 2011, l'introduction en Bourse de bpost en 2013 et très récemment le changement de CEO début 2014.

évolutions récentes aient pu modifier diamétralement la représentation partagée du client sur chacun de ces terrains. En effet, à La Poste par exemple, bien que les premiers jalons de la privatisation de ce service public ayant eu lieu dans les années '90, la représentation bureaucratique d'un client « dont il faut se méfier » perdure depuis plus de vingt ans auprès des guichetiers. On peut au contraire penser que les modifications structurelles de La Poste ont sans doute renforcé la logique marchande au guichet, et donc exacerbé les tensions que nous avons décrites entre client invoqué et client incarné. De même, les échanges informels que nous avons continué d'avoir avec des consultants en intérim nous ont permis de constater que la crise socioéconomique de 2008 et ses conséquences sur le marché de l'emploi n'ont fait que renforcer les contradictions et les tensions, sans les éteindre ou les modifier fondamentalement.

Ainsi, si cette thèse est imparfaite et singulière, elle a pour vocation de rendre compte du réel des personnes rencontrées durant ces quelques années, de leur quotidien de travail et du vécu qu'elles ont souhaité partager avec nous.

*

Tout d'abord, nous présenterons les principaux éléments dégagés par notre analyse sur les deux terrains, en mettant en lumière leur complémentarité. Ensuite, nous reviendrons sur le concept de pouvoir dans cette recherche, puis sur l'usage de la métaphore pour un décalage clinique du regard. Enfin, cette conclusion sera l'occasion de faire le bilan de ce que notre recherche peut apporter au développement des sciences de gestion, et de pointer quelques « portes » qui n'ont pu qu'être entrouvertes ici.

1. Deux terrains complémentaires, une problématisation du rapport au client

Lorsqu'une recherche s'appuie sur plusieurs terrains, il est souvent attendu du chercheur qu'il réalise une comparaison systématique de ces terrains, de leurs points de convergences comme

de leurs divergences, pour en dégager une certaine « vérité » commune. Telle ne fût pas notre prétention dans cette étude. Nous n'avons pas cherché à lister les rapprochements et les différences entre La Poste et l'intérim, à partir d'un tableau comparatif précis. Aucun « idéal type » de comportement organisationnel n'a pu être dégagé d'une analyse croisée systématique. Notre volonté, et ce dès l'entrée sur les terrains de recherche, a plutôt été de dégager comment ces deux organisations, fort éloignées a priori, pouvaient éclairer de manière différente le même objet de recherche, à savoir les relations de pouvoir se déployant dans la relation de service de première ligne. Bien entendu, a posteriori, nous pouvons mettre en lumière quelques caractéristiques communes de ces deux réalités de service. Ces éléments sont présentés dans le paragraphe suivant, avant de revenir à la manière dont relations de service et pouvoir s'enchevêtrent dans ces deux organisations.

1.1.Un contexte organisationnel assez proche.

La relation de service étant « *organisationnellement située* » (May, 2001), le contexte organisationnel de chaque terrain investigué nous semble jouer un rôle prépondérant dans la manière dont la relation de service se déploie autour du travailleur de première ligne.

À première vue, les réalités de travail du guichetier de La Poste et du consultant en intérim peuvent sembler opposées. Si le premier est issu d'un service public, certes en mutation profonde depuis une vingtaine d'années, mais dont la figure de l'usager reste prégnante dans l'imaginaire social, le second évolue dans un secteur marchand en forte concurrence. De même, alors que La Poste peut se prévaloir de la représentation d'un service universel, presque social dans sa dimension de proximité aux clients (du moins jusqu'à présent), le secteur de l'intérim lutte depuis des années pour se départir de son image tenace de « *marchands d'hommes* » (Caire, 1973).

Toutefois, une analyse plus précise a fait apparaître des similitudes dans ces deux types de structure organisationnelle, similitudes ayant un rôle à jouer dans la manière dont se légitiment les relations de pouvoir au sein de la relation de première ligne.

D'une part, la même organisation géographique structure ces deux terrains. En effet, les agences d'intérim comme les bureaux de poste sont organisés en agences locales, proches du public visé par le service offert. Une séparation spatiale nette existe entre le « field » (comme le management aime le nommer), composé des équipes des différentes agences locales et de leurs managers directs, et le « siège », source des décisions managériales, composé du management supérieur et de la technostructure. Cette scission aussi bien hiérarchique que

spatiale renforce à la fois la relation de proximité avec le manager direct, et le sentiment que le management ne connaît pas le travail de terrain pour les travailleurs de première ligne. Cela a une influence directe sur le type de relation qui pourra s'établir entre ces travailleurs et leurs supérieurs, scindant la ligne hiérarchique entre manager direct et management supérieur. De plus, cette relative autonomie des agences locales par rapport au siège nécessite d'autres formes de contrôle, cadenassant le possible espace de créativité que représente le travail de première ligne afin de s'assurer du respect des lignes de conduites et autres procédures organisationnelles mises sur pied au siège.

D'autre part, au moment où nous avons rencontré les travailleurs sur ces deux terrains, aussi bien La Poste que le secteur de l'intérim adoptaient une structure dite « stratégique » (Enriquez, 1997). Bien entendu, des différences en termes de stade de développement de la structure subsistaient. La Poste était en pleine mutation organisationnelle, passant d'une organisation plus « bureaucratique » à un modèle « stratégique », et les nouvelles pratiques de travail n'étaient pas encore bien comprises ni ancrées dans l'habitude chez les guichetiers. À l'inverse, les entreprises d'intérim affichaient pour la plupart une structure stratégique relativement stable, ancrée dans la pratique. Toutefois, d'un côté comme de l'autre, la dimension stratégique était bien présente et structurait la représentation du client dans l'entreprise, notamment à travers une certaine logique marchande dans la relation de première ligne.

Ainsi, structure organisationnelle et répartition géographique des agences constituent deux points de rapprochement pour La Poste et l'intérim, donnant à voir une relation de service particulière pour chacun, dans laquelle la place du client est à réfléchir.

1.2. La relation de service : quelle place pour le client ?

Pour chaque terrain investigué dans cette recherche, la relation de service de première ligne est pensée en fonction d'un idéal, qui ne prend pas en compte les conditions réelles de travail (Dujarier, 2006). En effet, dans la relation qui s'établit avec un client, le travailleur de première ligne se trouve pris entre une logique de production, propre au flux des produits, et une logique de consommation, soumise au flux des clients (de Nanteuil, 2009). Ces logiques opposées entraînent des contradictions fortes entre standardisation et personnalisation de la relation de service, que le travailleur est amené à arbitrer dans chaque interaction avec un client. La résolution de ces conflits revient au travailleur de première ligne parce que chaque niveau hiérarchique refuse de résoudre les contradictions inhérentes au travail de service,

préférant adopter un idéal de fonctionnement et repoussant au niveau hiérarchique inférieur la nécessaire résolution des conflits (Dujarier, 2006). Le « travail d'organisation » qui consiste justement à résoudre ces contradictions n'est jamais pleinement réalisé, et est délégué de proches en proches tout au long de la ligne hiérarchique pour aboutir au niveau du travailleur de première ligne. Celui-ci n'a d'autre choix que de tenter de résoudre ces contradictions, pour être capable de produire un service avec son client en vis-à-vis (Dujarier, 2006).

Dans le cas de La Poste, le changement de statut de l'usager en client correspond à un idéal organisationnel de fonctionnement. Au guichet, la personne qui se présente ne se vit pas toujours comme un « client » avec des « besoins » à satisfaire – voire à « susciter » par une démarche commerciale proactive. Or, le prescrit de travail, c'est-à-dire l'ensemble des règles et procédures qui s'appliquent au guichetier, s'appuie sur cet idéal de fonctionnement. Par exemple, les scripts d'interaction commerciale sont pensés pour des clients qui viennent chercher un service particulier (qu'il faut leur suggérer puisqu'ils ne sont pas toujours conscients de leurs propres besoins). De même, la règle des « trois minutes » de temps d'assistance au guichet ne correspond pas aux attentes exprimées par certaines personnes, qui se rendent au bureau de poste à la fois pour recevoir un service postal et pour nouer une relation sociale singulière avec « leur » guichetier. Lorsque les guichetiers expriment cette réalité du guichet, il leur est répondu que le travail a changé et qu'il s'agit donc « d'éduquer le client » à cette nouvelle réalité (Hanique, 2004). On voit bien combien le « client invoqué » par le management correspond à un idéal, et peut de ce fait s'éloigner du « client incarné » qui se présente au guichet du bureau de poste. Ce décalage n'est pas étranger au passé de service public de La Poste, où chaque personne passant la porte d'un bureau de poste constituait un usager d'un service universel, dont les demandes devaient être satisfaites, ni plus ni moins, et de manière égale pour l'ensemble des usagers. Le contrat de gestion de La Poste, continuant à imposer une garantie de service universelle à l'ensemble de la population¹⁵⁶, rend impossible l'abandon de ce passé de fonction publique au profit d'une situation permettant de sélectionner les clients en fonction de critères de choix. De plus, les travailleurs eux-mêmes ne souhaitent pas abandonner cette idéologie de service public, qui donne sens à leur travail. A ce « service pour tous » vient alors se greffer une logique marchande, dans laquelle le service produit nécessite à la fois une certaine standardisation (pour réduire les coûts de « production ») et une personnalisation (chaque service étant coproduit avec le client

¹⁵⁶ La Poste doit par exemple offrir au minimum un point d'accès aux services postaux (soit un bureau de poste) par commune.

singulier). Or, standardisation et personnification s'opposent dans la relation de face-à-face avec chaque client, engendrant une tension difficilement supportable pour les guichetiers. Les stratégies défensives mises en place par les travailleurs pour tenir peuvent alors prendre la forme d'une violence d'indifférence (de Nanteuil, 2009), ou d'une transgression (Hanique, 2004) individuelle ou collective des règles au profit de la personne présente au guichet. Ainsi, le travail d'organisation ne prend en compte ni l'impossibilité de réduire les services postaux à certaines catégories de clients¹⁵⁷, ni la tension intrinsèque du service au guichet entre standardisation et personnification. L'déal du client invoqué par le management amène un certain brouillage de la place à accorder au client dans la relation de service. Est-ce que chaque personne passant la porte de l'agence est un client ? Faut-il se restreindre au client défini comme « rentable » par les politiques managériales ? Ces questions sont sous-tendues par la triple logique d'action qui se donne à voir au guichet, entre logique marchande, idéologie du service public et règles bureaucratiques (Hanique, 2004). En miroir, cette tension engendre un questionnement sur la « juste » place à occuper pour le guichetier, et sur la manière dont le travailleur de première ligne peut articuler client invoqué et client incarné dans l'interaction de face-à-face.

Dans le cas de l'intérim, la situation est un peu différente car les clients (entreprises et intérimaires) sont choisis pour pouvoir occuper ce rôle. Bien entendu, cette sélection dépend de critères qui échappent au consultant en intérim. Il n'empêche qu'il existe une certaine répartition du champ des possibles entre les « clients » et les « non-clients ». Ceci a pour conséquence que le client invoqué colle bien souvent au client incarné, à tout le moins dans le discours des consultants en intérim rencontrés. En effet, celui qui est reconnu comme client l'est en fonction d'une représentation particulière du client prônée par l'organisation. Il n'existe donc plus dans les discours d'écart significatif entre ce que l'organisation-intérim définit comme client, et les clients effectivement présents dans la relation avec le consultant en intérim. De même, la tension entre standardisation et personnification de la relation de service, si elle est reconnue, n'est pas pointée comme problématique par les personnes rencontrées. Il s'agit d'une donnée du travail, qu'il n'est pas nécessaire de questionner ou de remettre en cause. On voit ici combien le système managérial en place entraîne une

¹⁵⁷ Des tentatives de ne garder que les clients « rentables » au guichet existent, notamment via l'installation de bornes automatiques pour l'impression d'extraits de compte et la diffusion de la banque par internet. Ces politiques ont été décriées par les guichetiers rencontrés comme diminuant le contact client, et ne correspondant pas aux attentes des clients présents dans les bureaux de poste. Elles apparaissent même comme contre-productives, lorsqu'elles poussent les guichetiers à détourner un peu plus les règles pour satisfaire les personnes présentes au guichet.

intériorisation du modèle organisationnel proposé tout en occultant les relations de pouvoir en place. Si les contradictions transparaissent dans certains discours, notamment lorsqu'est mise en travail la représentation du métier de consultant en intérim¹⁵⁸, ces contradictions sont immédiatement rapatriées sur un versant psychologique individuel (« je suis comme ça ») ou légitimées par un principe extérieur. La cause des contradictions rencontrées est reportée sur les intérimaires « qui ne veulent plus travailler », sur la concurrence « qui vend à perte », mais le système organisationnel producteur de ces contradictions n'est que rarement remis en cause en tant que tel. La plus forte tension présente dans les discours des participants concerne le double statut de l'intérimaire, à la fois client et objet du service. En effet, aucune reconnaissance de cette place particulière de l'intérimaire n'existe dans les politiques managériales. Celui-ci est présenté comme un client, devant être considéré comme tel par les travailleurs de première ligne. Son rôle d'objet du service à prester pour un client-entreprise n'est jamais pleinement assumé par le management de l'intérim. Les contradictions que ce double statut engendre pour le consultant en intérim ne sont jamais traitées comme telles, elles sont au mieux renvoyées à la responsabilité individuelle des travailleurs, au pire occultées comme ne faisant pas partie du service presté par l'intérim. On voit donc bien que la tension entre client invoqué et client incarné reste présente, même si ce ne sont que certains aspects du client incarné qui ne collent pas à la représentation que le management en fait. Ce brouillage de la place à accorder à l'intérimaire dans la relation de service amène des questions en réciprocité pour le consultant en intérim, quant à la place que lui-même doit occuper dans cet échange social.

Dans les deux cas, que ce soit à La Poste ou dans l'intérim, c'est l'absence d'une place claire à occuper pour le client qui résonne dans l'organisation, brouillant la position en vis-à-vis que le travailleur de première ligne doit assumer, soulevant la question d'une « juste distance » entre travailleur et client, mais aussi entre travailleur et management. Ceci nous amène sur le versant des relations de pouvoir, inhérentes au travail de service en tant que relation socialement et organisationnellement située, et qui se légitiment à partir des caractéristiques de cette relation de service.

1.3. La relation de pouvoir : un triptyque sous « contrôle »

Tout au long de cette recherche, nous avons interrogé la relation de pouvoir entre travailleur de première ligne, client et management au sein de la relation de service. Les paragraphes

¹⁵⁸ Ces représentations du métier de consultant en intérim ont été travaillées avec les participants à partir de collages.

suivants visent à mettre en lumière les dimensions communes à ces deux terrains, pour chaque versant de ce tryptique du pouvoir dans l'organisation de service.

1.3.1. Entre le travailleur de première ligne et le management : une créativité sous contrainte

Deux niveaux d'analyse se sont révélés pertinents pour saisir la complexité du travail de première ligne. Ces deux niveaux découlent de l'organisation spatiale (en réseau d'agences locales) des deux terrains choisis, permettant de saisir à la fois la relation de proximité avec le manager direct, et le contrôle exercé par la ligne hiérarchique sur les travailleurs de la base.

Concernant la relation s'établissant entre le manager d'agence et son équipe, les guichetiers comme les consultants en intérim se sont exprimés autour de l'importance d'une « juste distance » du manager. Ainsi, celui-ci doit assumer à la fois un rôle relationnel de soutien à la première ligne, et une fonction d'autorité. D'un côté, les travailleurs attendent de leur manager aide, soutien, écoute, empathie et compréhension de la spécificité de leur travail de première ligne. Il s'agit d'un rôle qui a été qualifié par certains comme celui d'une « maman », proche de l'équipe qu'elle essaie alors de faire « grandir ». D'un autre côté, le manager est également le représentant de la Loi, à comprendre comme les règles, procédures, politiques managériales développées par l'organisation. Il en est à la fois le gardien et le traducteur, passant les informations des niveaux hiérarchiquement supérieurs vers son équipe. À ce titre, les participants ont qualifié ce versant de la fonction de manager comme un rôle de « Père symbolique » pour l'équipe.

Il est à noter que ces deux rôles ne sont pas mutuellement exclusifs pour les participants. Au contraire, le manager « idéal » devrait pouvoir assumer ces deux places simultanément dans la relation hiérarchique qui le lie à son équipe. C'est à ce titre qu'il est attendu de chaque manager d'assumer une place à « juste distance » de l'équipe, ni trop proche (on tomberait alors dans le « maternage ») ni trop éloigné (risquant l'autoritarisme). Cette place proche et distante à la fois a été difficilement vécue par certains managers rencontrés. En effet, cette place comportait pour eux une dimension de solitude, renforcée par l'éloignement géographique des collègues occupant une fonction similaire (de par la structuration en réseau de leurs organisations).

Au niveau plus large du contrôle organisationnel et managérial du travail de première ligne, nous avons déjà pointé l'importance d'accorder une autonomie au travailleur, pour lui permettre de coconstruire le service avec le client, tout en contrôlant la manière à la fois dont

le service se coconstruit et dont le travailleur se comporte dans cette fonction de représentation. L'interstice de créativité et d'innovation potentielles¹⁵⁹ que constitue l'espace-guichet – entendu comme le lieu de rencontre avec le client, que ce soit à La Poste ou dans l'intérim – nécessite donc toujours un cadre contraignant afin de garder l'imaginaire sous contrôle organisationnel.

À La Poste, le modèle organisationnel choisi par le management tente de placer les guichetiers dans un rôle de gardien des règles organisationnelles auxquelles ils doivent se soumettre. Tout dépassement ou contournement des règles est pourchassé, et associé formellement à la responsabilité personnelle de chacun. Si un travailleur décide de dépasser les règles, il le fait en sachant qu'il engage sa responsabilité personnelle, mais aussi financière¹⁶⁰, dans la relation qu'il construit avec le client. Les règles sont vues comme une protection vis-à-vis du client, toujours potentiellement dangereux, mais aussi vis-à-vis de soi-même, et de sa possible inclinaison à trop se rapprocher du client. La créativité et l'innovation semblent réduites à leur minimum, permettant à peine au guichetier de personnaliser la relation de service en fonction des attentes du client.

Dans l'intérim, le management par objectifs permet plus de créativité dans la relation de service. Tous les moyens pour atteindre les objectifs fixés ne sont pas donnés, il est encore possible pour le travailleur de première ligne d'en inventer. Mais ces moyens doivent être validés par le management, et doivent de ce fait rester dans les cadres prescrits par l'organisation. Par exemple, les actions commerciales innovantes pour « développer le marché » sont encouragées, mais les dépassements du cadre formel (heures à prester, déplacements chez le client, etc.), même lorsqu'ils sont nécessaires pour réaliser l'objectif, seront renvoyés à la responsabilité individuelle. Un consultant travaillant « trop » pour remplir un objectif fixé par le management verra sa compétence de planification de son travail remise en question, sans que soit questionnée la non-prise en compte par le management des conditions réelles de travail. La « psychologisation » des problèmes et difficultés rencontrés dans le travail permet de déplacer à un niveau intra-individuel des contradictions socioéconomiques et organisationnelles non traitées à un niveau managérial supérieur (Pagès et al., 1979).

¹⁵⁹ Les termes « créativité » et « innovation » font ici référence à la liberté accordée par le management au travailleur pour apporter des solutions nouvelles dans le travail, pour coconstruire le service avec le client.

¹⁶⁰ Plusieurs guichetiers nous ont affirmé qu'ils ne souhaitaient pas « vendre leur maison » en cas d'erreur, et que cela les poussait à respecter les règles.

Sur nos deux terrains de recherche, le versant leurrant de l'imaginaire domine ainsi son registre moteur, permettant à une certaine « créativité sous contrainte » de s'exercer sans risque pour la stabilité et l'homogénéité de l'organisation (Enriquez, 2003). Si cette exigence de créativité découle des caractéristiques mêmes de la relation de service, toujours produite dans l'immédiateté, la présence du client lors de la prestation amène une deuxième tension pour le travailleur, cette fois vis-à-vis de ce client « incarné ».

1.3.2. Entre le travailleur et le client : la tension entre client « incarné » et client « invoqué »

La principale question que soulève la relation de service dans les deux terrains investigués est celle de la tension entre client incarné et client invoqué, et ce à deux niveaux : la définition du client pour l'organisation, et le positionnement réciproque dans l'échange social qu'est la relation de service.

D'une part, il revient en bout de course à l'organisation, c'est-à-dire au management, de définir à quelle réalité correspond ce qu'elle nomme « client ». Le « client incarné », c'est-à-dire la personne en lien direct avec le travailleur de première ligne, n'a que peu d'influence sur ce processus de catégorisation de la réalité. La manière de découper la réalité du travail entre « client » et « non-client » structure l'espace social, en créant du « Même » et de « l'Autre » au niveau symbolique, mais aussi en plaçant de facto le client en position dominée de la relation de pouvoir, presque soumis au bon vouloir de l'organisation pour en devenir le client. Dans le même temps, ce client n'est bien entendu pas dénué de ressources. Le candidat ou l'entreprise à qui la collaboration avec une entreprise d'intérim a été refusée peut se tourner vers une autre. Pour le client de La Poste, les alternatives existent en matière bancaire et commencent également à se développer pour les produits postaux. Il ne s'agit donc pas d'une relation de pure domination d'un pôle sur l'autre, mais d'un délicat équilibre entre deux « forces » qui se combinent au gré des interactions, s'associant à certains moments pour se délier à d'autres, en fonction de leurs besoins respectifs ou, pour le reformuler en termes économiques, « en fonction de l'offre et la demande ». Néanmoins, il reste que ce qui sera considéré comme « client » par l'organisation est défini par elle-même, en fonction d'une représentation du client dans l'organisation. Cette définition contraint alors la relation particulière se nouant entre le travailleur de première ligne et son (potentiel) client « incarné ».

D'autre part, une fois que la personne en face-à-face est « admise » comme client potentiel, il revient de déterminer quelle peut être sa place dans la relation de service, et réciproquement

quelle sera celle du travailleur en vis-à-vis. Pour construire la relation immédiate de production du service, le travailleur a alors à sa disposition les différentes représentations du client que nous avons déjà présentées précédemment. En fonction de la représentation du client choisie ou assumée, les places réciproques dans la relation de pouvoir se combineront différemment. À un client vu comme un « Autre » dont il faut se méfier, issu d'une logique bureaucratique, le travailleur de première ligne opposera les règles organisationnelles comme autant de ressources de pouvoir pour légitimer sa position dominante. Vis-à-vis du « client-roi » dont les moindres désirs doivent être assouvis, la position haute reviendra alors au client qui semblera dominer les échanges en première ligne. Lorsque le client devient un « partenaire » d'une relation réciproque d'échange, les enjeux de pouvoir seront gommés au profit d'une idéologie de symétrie dans la relation de service. Il est intéressant de constater que, bien que certaines de ces représentations semblent accorder une position haute (ou au moins égale) au client, le choix d'une représentation ou d'une autre ne revient ni au travailleur de première ligne, ni au client lui-même, mais au management à travers la stratégie commerciale mise en place dans chaque entreprise. Nous voyons déjà poindre ici la fonction de légitimation et d'occultation des relations de pouvoir que possède la représentation du client, ou plutôt de ce que nous avons nommé la « Figure symbolique du Client ».

Une remarque semble nécessaire à ce stade de nos réflexions. Bien que la représentation du client est produite par l'organisation (via les politiques managériales en place), celle-ci ne pourrait se diffuser, se développer, se vivre sans une réappropriation individuelle et personnelle de chaque travailleur. C'est parce qu'à un moment donné le modèle de client proposé par l'organisation se superpose au modèle personnel, à l'idéal individuel, que ce modèle peut perdurer et acquérir cette fonction de légitimation des relations de pouvoir. Cette association n'est certainement pas pleinement consciente, mais il n'empêche que l'organisation ne peut exister sans ses membres même si, une fois construite, elle dépasse la somme de leurs individualités (Eraly, 1988) pour proposer un modèle dans lequel chacun peut projeter son idéal du moi (Aubert & de Gaulejac, 1991; Pagès et al., 1979).

Le modèle organisationnel intériorisé prend dans la relation de service la forme d'une représentation partagée du client, qui est déterminée dans la relation liant management et client, pour contraindre les liens se déployant entre ce client et les travailleurs de première ligne. Ainsi, cette relation de service de première ligne dépasse une stricte relation duale entre travailleur et client « incarné », pour y inclure certaines caractéristiques du client « invoqué », à travers la réappropriation de la figure du client proposée dans le discours managérial. Cette

relation de service en première ligne assume donc une complexité qui met en tension différentes figures du client, à la fois antinomiques et fortement entrelacées. Le travailleur est ici pris en tension entre le client « incarné » – ou la représentation que le travailleur peut se faire des caractéristiques de la personne en face de lui au guichet – et sa propre réappropriation du client « invoqué ». La Figure symbolique du Client matérialise cette articulation entre les deux formes de client, à la fois « incarné » et « invoqué », pour le travailleur de première ligne.

1.3.3. Entre le management et le client : la Figure symbolique du Client

À travers notre analyse sur les deux terrains approchés, il est apparu une certaine conception du client à laquelle les différents acteurs, travailleurs de première ligne comme managers, ont fait appel pour légitimer les décisions prises tout autant que les rapports de pouvoir en place dans la relation de service. Nous avons nommé « Figure symbolique du Client » cette représentation sociale partagée du client dans l'organisation, possédant des dimensions imaginaire (en tant que représentation) et symbolique (car créatrice d'altérité dans l'organisation). Cette Figure symbolique peut revêtir différentes formes, en fonction du système organisationnel en place. Ainsi, La Poste nous a montré trois conceptions du client, en lien avec autant de logiques d'action concomitantes au guichet : un « Autre » dont il faut se méfier, un « usager du service public » qu'il faut servir de manière égale, et un « roi » qu'il faut satisfaire en tous points. Pour le consultant en intérim, le client peut revêtir la forme du « roi » ou celle du « partenaire » d'une relation symétrique. Ces différentes formes de la Figure symbolique du Client ne constituent que la face visible des différentes dimensions organisationnelles que cette figure rassemble. Issue de l'organisation, la Figure symbolique du Client la décrit et la complète selon les mêmes registres que ceux proposés pour l'analyse organisationnelle (les découpes fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique). Habitée par les différents acteurs, cette Figure symbolique du Client permet de légitimer – voire d'occulter – les relations de pouvoir présentes dans la relation de service.

Si l'on parcourt les trois découpes analytiques proposées pour l'organisation, on peut détailler la Figure symbolique du Client selon ces trois aspects. Au niveau fonctionnel, elle reprend la catégorisation des clients, d'abord entre client et non-client de l'organisation, mais aussi entre différentes catégories définies selon des critères organisationnels de rentabilité et/ou d'efficacité. Sur le plan idéologico-imaginaire, la Figure symbolique du Client procède d'un idéal partagé de Client, considérant que tous les clients d'une même catégorie, d'une même conception ou représentation se comporteront de la même manière, formulant des demandes

relativement standardisables. Enfin, elle permet une séparation symbolique entre Même et Autre au sein de l'organisation, dont la ligne de démarcation peut varier en fonction de la réalité organisationnelle. Ainsi, les guichetiers peuvent considérer le client comme un « Autre » face à un collectif relativement homogène de guichetiers, ou au contraire voir le client comme « Même » face à une concurrence dont la figure de proue est la « libéralisation des services postaux »¹⁶¹ apparaissant alors comme la chose dont il faut le plus se méfier. Dans l'intérim, le client, une fois reconnu et accepté comme tel, est toujours « Même » contre une concurrence qui devient alors (l')« Autre » à abattre dans une logique de guerre économique.

Ces trois registres d'analyse permettent de mettre en lumière les points de friction inhérents à ce modèle. Tout d'abord, cette Figure est toujours définie selon les critères du management. Le réel du travail, à travers l'expérience subjective des travailleurs de première ligne, est rarement pris en compte. Lorsque l'idéal envisagé se confronte au réel, bloque contre le mur de la réalité du travail quotidien, la responsabilité est renvoyée à un niveau individuel, à chaque travailleur pris isolément. Ni réponse collective ni remise en cause du système ne sont possibles.

Ensuite, cet idéal d'un groupe uniforme de clients ne rend pas compte de la réalité. Même au sein d'une certaine catégorie de clients, chaque personne existe dans sa singularité, et sa subjectivité ne peut être réduite à quelques données quantifiables. Toute demande d'un client n'est pas standardisable a priori, car elle comporte une part de subjectivité, qui doit être traitée comme telle par le travailleur de première ligne. Or, l'idéal d'un groupe de clients uniformes suppose qu'une transposition directe de la demande du client en termes organisationnels est possible. Aucune reconnaissance du rôle de « traducteur organisationnel » que joue le travailleur de première ligne n'est incluse dans cette Figure symbolique du Client.

Enfin, en prônant le Même, cela permet non seulement de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation, mais aussi de mettre en avant l'homogénéité de l'organisation, laissant du même coup dans l'ombre l'hétérogénéité créatrice.

1.4.Légitimation et occultation des relations de pouvoir

¹⁶¹ Notre étude a été réalisée entre 2009 et 2010, soit avant cette libéralisation (janvier 2011).

Si cette Figure symbolique du Client est empreinte de contradictions organisationnelles, elle a pour fonction de légitimer et d'occulter les relations de pouvoir au sein même de la relation de service.

Pour légitimer les rapports en place, elle offre un sens et une possibilité de validation de la structure des relations de pouvoir en les rapportant à une conception spécifique du client. Ce processus de légitimation appelle encore un certain degré de validation de la part des acteurs, notamment des travailleurs de première ligne, afin de remplir son rôle. Toutefois, la deuxième fonction de la Figure symbolique du Client, complémentaire à la légitimation, annule cette nécessité d'acceptation de la part des acteurs. En effet, la Figure symbolique du Client permet également d'occulter les relations de pouvoir, en gommant les conflits avant même qu'ils n'apparaissent à la conscience des acteurs (Pagès et al., 1979). Ce processus prend naissance dans le système de représentation de la relation de service (et des rôles respectifs à y jouer) qui supprime la distinction entre client incarné et client invoqué, pour n'offrir qu'une seule et même dénomination de « Client » à deux réalités différentes. Lorsque le travailleur de première ligne se trouve bloqué face à cette contradiction, il est renvoyé à sa responsabilité individuelle sans possibilité de construire une critique collective ni même de formuler une remise en cause du modèle.

Bien entendu, les individus ont toujours la possibilité de se dégager de ce système organisationnel, mais ce dégagement se fera au prix de leur mobilisation subjective au travail, voire de leur santé. Il n'est pas anodin de constater qu'une des priorités de La Poste était en 2009 de réduire le taux d'absentéisme de ses travailleurs, alors que le secteur de l'intérim peine à conserver ses consultants plus que quelques années. Pour « tenir » dans un système que l'on pourrait qualifier de « paradoxant » (Aubert & de Gaulejac, 1991), où les injonctions managériales occultent la réalité de travail au profit d'un idéal de travail jamais remis en cause (Dujarier, 2006), les travailleurs doivent s'en distancier. Les moyens utilisés par les personnes rencontrées dans cette recherche pour prendre distance par rapport à cet idéal de travail sont la fuite (absentéisme ou démission), l'implication extrême (permettant de « monter les échelons ») et le cynisme. À La Poste, nous avons pointé à plusieurs reprises l'absentéisme élevé des guichetiers, qui peut constituer une manière individuelle de « se protéger » de ces conflits paradoxants. Dans l'intérim, les conflits de valeurs que nous avons déjà présentés entraînent une nécessité de prise de distance pour les consultants. Ceux-ci sont le plus souvent amenés à « *avancer ou partir* », c'est-à-dire à évoluer au sein de la société ou à la quitter (d'où un taux de turn-over particulièrement élevé). Bien peu restent consultants plus

de quelques années, et lorsqu'ils le font, la plupart développent une forme de cynisme qui semble tenir à distance la difficulté qu'ils pourraient ressentir dans leur travail.

Ainsi, légitimation et occultation des relations de pouvoir sont les deux processus organisationnels permettant de maintenir le conflit à un niveau tenable pour l'organisation, tout en gommant les difficultés que le travailleur de première ligne rencontre au quotidien dans sa relation avec chacun de ses clients. Définie dans la relation entre manager et client, la Figure symbolique du Client joue un rôle dans les trois types de relation de pouvoir, en occultant les relations hiérarchiques liant travailleur et management, en assumant la place d'un principe extérieur et transcendant les individus dans la relation avec les clients, et en se posant comme écran à une relation indirecte entre management et client. De cette manière, le pouvoir devient une donnée diffuse d'une relation de service pourtant concrétisée par la présence du client en vis-à-vis. Le pôle décisionnel est alors constamment déplacé par un jeu de domino, d'une place hiérarchique à l'autre, d'un acteur de la relation de service à l'autre, sans qu'aucun ne puisse assumer une responsabilité dans le travail d'organisation à réaliser.

2. Le pouvoir : réciprocité, légitimation et dimensions inconscientes

Tout au long de cette recherche, nous avons cherché à dégager ce que pourrait être le pouvoir, au sein d'une relation de service particulière, celle entourant le travailleur de première ligne. Nous avons cherché à décrire la manière dont ces relations de pouvoir pouvaient être légitimées par certaines caractéristiques particulières de la relation de service. Très vite, le concept d'occultation a été associé à celui de légitimation, comme si le contexte organisationnel, nécessairement contraignant, impliquait de les penser ensemble. Nous avons ensuite défini la « Figure symbolique du Client », à la fois comme une manière de légitimer – voire d'occulter – les relations de pouvoir dans la relation de service, et comme un principe articulant les trois découpes organisationnelles proposées (fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique). En tant que principe de référence issu et convoqué dans les relations de pouvoir, la Figure symbolique du Client représente la manière dont le pouvoir peut traverser ces découpes organisationnelles.

Il nous faut à présent revenir sur l'apport contributif de ce concept de « Figure symbolique du Client » à une meilleure compréhension de ce qui se joue dans la relation de service. Tout d'abord, l'association entre les termes « figure » et « symbolique » n'est pas fortuite. Alors que l'usage en sociologie des services tout autant qu'en sciences de gestion est plutôt d'employer les termes « figure du client » pour désigner une certaine représentation du client

dans l'organisation de service, nous avons choisi de nous en démarquer afin de mieux mettre en exergue la dimension de structuration de l'espace social qu'endosse le client. Ainsi, la « figure du client » est souvent analysée pour dénoncer la captation imaginaire de ce client par l'organisation. Bien que notre « Figure symbolique du Client » comporte cette dimension imaginaire (ou dans notre cas idéologico-imaginaire, terme adopté pour marquer son ancrage aussi bien sur l'imaginaire créateur que sur l'idéologie proposant un sens restreint et figé), ce concept dépasse l'imaginaire pour englober également les dimensions symboliques. Le client, par sa présence comme par ce qu'il suscite comme réactions de la part du management, structure l'espace social en créant des différences symboliques. Ces différences sont visibles dans le langage (lorsque l'on change par exemple le terme d'« usager » en « client » pour tenter de modifier la réalité du guichet de poste) tout autant que dans l'espace physique (telle que la séparation tant physique que symbolique entre la salle du public et la zone de guichets) ou la « mise en scène » organisationnelle (par exemple l'importance accordée au paraître dans l'intérim). Ce que la littérature scientifique nomme « figure du client », c'est-à-dire la représentation que se fait le management de ce qu'est que le client (acquis ou à développer) dans l'organisation, nous apparaît posséder des dimensions symboliques qui vont modeler la relation se développant en première ligne, entre le travailleur et son client « incarné ».

À travers ce concept de « Figure symbolique du Client » se donne à voir, en transparence, notre conception du pouvoir. Nous l'avons définie au début de cet essai comme étant « *une relation asymétrique et conflictuelle, dynamique et réciproque, dans une visée d'action commune, qui recherche une légitimation (à travers une référence extérieure ou intrinsèque à la relation), et qui est traversée par des dimensions inconscientes, notamment les pulsions de vie et de mort.* »¹⁶² Cette définition constituait, dès le commencement de notre recherche, une sorte de « programme d'action », un plan à long terme de ce que nous cherchions alors à investiguer. Près de six ans après la première formulation de cette définition, nous souscrivons toujours à ce programme, avec néanmoins certaines nuances. Nous pensons qu'on ne peut détacher le pouvoir de sa composante dynamique, car celle-ci permet l'action. En effet, un pouvoir qui ne pourrait envisager son renversement prendrait la forme de la force pure, de l'annihilation du perdant par celui qui le gouverne. Or l'espace social nécessite l'échange pour exister. Sans échange et réciprocité (au moins potentielle) des positions dans la relation de pouvoir, aucun lien social ne peut se tisser. C'est parce que le dominé pense un jour pouvoir accéder à la position de dominant dans l'échange interindividuel qui se construit au

¹⁶² Cf. Chapitre 3 - Pouvoir et service en relations.

cours du temps que celui-ci accepte ces positions assignées dans la relation de pouvoir. Toutefois, de même que le dynamisme et la réciprocité des positions sont essentiels pour que la relation de pouvoir existe, une certaine forme de stabilité de cet échange est nécessaire pour assurer la continuité des échanges. C'est là que la légitimation entre en scène. Si les positions dans la relation de pouvoir étaient constamment remises en question, il deviendrait impossible qu'une production émerge des échanges. Dans une organisation, aucun travail ne pourrait se faire si la ligne hiérarchique n'était pas stabilisée, au moins pour un temps. Toute relation de pouvoir a donc besoin d'un principe de référence pour exister. Dans l'organisation de service, ce principe est le client, ce qui peut amener une confusion entre la loi (le principe de référence légitimant l'action), ici le client « invoqué », et le porteur de cette loi, c'est-à-dire le client « incarné ». Décaler le regard usuel sur la relation de service, distinguer, à la suite de Fabienne Hanique (2004), ces deux formes de clients, nous a permis de mieux comprendre la tension dans laquelle le travailleur de première ligne est pris lorsqu'il doit refuser de répondre à une demande exprimée par le client en vis-à-vis, en vertu d'une certaine « satisfaction client ». Les exigences singulières exprimées par le client « incarné » ne peuvent être satisfaites que si elles correspondent aux demandes standardisées, définies en amont de la chaîne de production. Ainsi, le travail de première ligne est défini en fonction d'une « Figure symbolique du Client » qui ne correspond pas nécessairement aux attentes et besoins de la personne se présentant devant le travailleur. Mais ce travail ne pourra se réaliser que si le travailleur reconnaît le bien-fondé, la légitimité de cette référence. Cette légitimation du rapport de force deviendra occultation des relations de pouvoir lorsque la distinction entre « client incarné » et « client invoqué » sera gommée au profit, notamment, d'une vision partenariale de la relation-client.

Enfin, la relation de pouvoir comprend des dimensions symboliques, créant des différences symboliques qui structurent alors l'espace social. Nous avons comme projet de détailler ces différences jusqu'au niveau des pulsions (de vie et de mort) qui traversent toute organisation sociale. Toutefois, cette réflexion est restée dans ce texte à un stade théorique. La transposition empirique de ces concepts d'origine psychanalytique dépassait nos compétences de chercheur. Ces concepts sous-tendent la théorie d'Enriquez sur le pouvoir et l'organisation, et ils étaient essentiels dans la discussion théorique que nous avons souhaité mener autour des travaux de cet auteur. Sur les terrains, nous avons pu mener cette hypothèse de l'inconscient jusqu'à l'identification de différences symboliques structurant l'action collective, laissant

ouverte la porte d'une analyse pulsionnelle des phénomènes de pouvoir que nous avons rencontrés.

3. Une « métaphore » clinique ?

Dans la démarche clinique que nous avons souhaité mettre en œuvre dans cette recherche, les métaphores ont occupé une place de première importance. Leur présence dès les premières lignes de cet écrit, dans le titre même de cette dissertation doctorale, est un indice de leur caractère essentiel pour notre réflexion. Notre positionnement en tant que chercheur clinicien a été d'utiliser les métaphores comme un outil d'analyse, révélateur d'un « quelque chose d'autre » se jouant au sein même des relations de pouvoir.

Après le chemin accompli tout au long de cette recherche, la métaphore nous apparaît comme étant au centre de cette démarche clinique, car elle permet le décalage du chercheur vers la réalité observée. En effet, si l'on en revient à ce qui fonde le nom de la sociologie clinique, c'est d'abord et avant tout une métaphore, celle de « *s'incliner sur le lit d'une personne souffrante* » (Levy, 1997). Ainsi, au sein du terme « clinique » se trouve l'idée du déplacement du chercheur vers l'individu souffrant, de son cheminement avec la personne singulière afin de mieux comprendre sa réalité. Dans ce mouvement, le clinicien quitte une position de « savoir » pour aller à la rencontre du savoir expérientiel, issu des acteurs du terrain eux-mêmes. Plus de distinction ici entre scientifiques professant ce qu'est (voire doit être) le monde, et acteurs du terrain. La clinique met la coconstruction des savoirs au centre de son action. Il s'agit pour chacun des protagonistes d'apprendre sur soi et sur l'autre, dans un mouvement permanent d'analyse de ce qui nous lie à l'autre. Mais il n'est pas aisé de quitter sa position d'expert, de regarder le monde à partir des « lunettes » de l'autre, d'« enfiler les chaussures de l'autre » pour mieux comprendre ce qu'il vit. C'est pourquoi des outils sont nécessaires. La métaphore constitue ainsi l'un des outils du chercheur clinicien qui lui permettent de « voir les mêmes choses différemment », de « travailler son écoute » pour entendre d'autres choses, ou plutôt les mêmes choses différemment.

L'usage que nous avons fait des métaphores dans cette recherche n'avait pas pour autre but que d'apprendre à décaler notre regard de celui prégnant en sciences de gestion. Les supports narratifs construits pour (et parfois avec) les participants visaient la même finalité : celle de regarder différemment des choses semblables, d'entendre d'autres éléments qui font sens pour les acteurs, de percevoir une autre réalité au-delà de celle de tous les jours, d'apporter une certaine « intelligibilité » dans une analyse des organisations de service.

À La Poste, la métaphore de l'armée pour décrire le service à rendre aux clients a amené la coconstruction avec les participants d'une certaine représentation du service au guichet. Il s'agit d'un service dans lequel on s'engage, telle l'armée, qui doit être identique pour tous, sans traitement de faveur, mais aussi d'un travail où la règle est de première importance pour délimiter à la fois le service à prester et les frontières organisationnelles de la relation de première ligne.

Dans l'intérim, par contre, la règle revêt moins d'importance, et le contrôle managérial des travailleurs de première ligne semble avoir pris la forme d'un « autocontrôle » des consultants sur eux-mêmes et leurs collègues. Une certaine compréhension de ce phénomène a été construite à partir de la métaphore de la cuisine, récurrente dans le discours des participants. D'une place créative de chef cuisinier, réalisant un travail essentiel en « mariant les ingrédients » que pourraient être les entreprises et les intérimaires, nous n'en avons trouvé que peu de traces. Par contre, la sensation de se faire manger par l'organisation, de devenir un « citron à presser », d'être inclus « dans un moule », était fort présente et peut, selon nous, marquer l'importance de l'incorporation organisationnelle chez les consultants en intérim. De plus, cette métaphore de la cuisine peut également marquer chez les participants l'ambivalence de la relation de service. D'une part, se présenter comme un aliment « forcé dans un moule » souligne l'aspect déshumanisant de la relation de service marchande, qui risque toujours de basculer d'un rapport entre des personnes à un rapport entre des choses en amenant une forme de « violence d'indifférence » (de Nanteuil, 2009). Mais d'autre part, cette référence à un métier créatif, fortement lié à des aspects sensoriels et sensibles, n'est certainement pas étrangère à l'importance pour le travailleur de « ré-humaniser » une relation de service de première ligne toujours susceptible d'être réifiée dans un rapport marchand.

Chacune de ces métaphores, comme d'autres que nous avons pu utiliser dans ce texte, nous ont permis de décaler le regard sur l'entreprise, d'en entrevoir les failles et les imperfections, mais aussi ses dimensions symboliques fortes pour chaque membre de l'organisation. Pointer la différence entre client invoqué et client incarné, tout autant que les contradictions au sein même de la « Figure symbolique du Client », permet de prendre conscience du décalage entre le travail prescrit et l'activité réelle de travail. La mise en lumière de ces écarts peut apporter des pistes de réflexion au management quant aux raisons de blocage lors de la mise en œuvre de politiques managériales. De même, ce décalage permet de considérer la « résistance au changement », désignée par certains managers comme une atteinte à la productivité de

l'entreprise, comme d'autres formes de représentation d'une même réalité, et une plus-value apportée au prescrit par le travailleur pour que « cela fonctionne ».

Affirmer que le management ne prend pas en compte le client lorsqu'il construit des politiques commerciales peut sembler paradoxal à première vue, mais cela retrouve un sens lorsque l'on distingue client incarné et client invoqué. Les travailleurs de première ligne et le management évoquent deux niveaux de réalité. Et bien que ces deux registres de réalité soient complémentaires, voire se recouvrent partiellement parfois, il n'en reste pas moins qu'il faut les distinguer dans l'analyse afin de savoir de quoi l'on parle lorsque l'on évoque agir « pour le bien du client ». C'est ce que cette recherche a tenté de faire apparaître.

4. Un apport aux pratiques et aux sciences de gestion par une démarche clinique

Notre démarche de recherche s'est inspirée de la sociologie clinique à plusieurs égards. Nous avons mis en place un processus longitudinal sur chacun des terrains, avec de fréquents allers-retours entre la théorie et les terrains par des étapes de restitution permettant une certaine coconstruction du savoir relatif aux expériences subjectives des participants.

À partir de la mise en récit de l'éprouvé des participants, cette recherche a pu développer trois apports aux pratiques de gestion : la mise en exergue d'un décalage entre le client « incarné » devant le travailleur de première ligne et le client « invoqué » dans le discours managérial, l'articulation des découpes fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique au travers de la « Figure symbolique du Client » et la manière dont cette représentation sert d'outil de légitimation des relations de pouvoir dans la relation de service, et la mise en évidence de contradictions organisationnelles qui pèsent sur le travailleur de première ligne. Alors que la grille d'analyse portant sur les trois découpes organisationnelles constitue des « lunettes » conceptuelles construites avant la rencontre avec le terrain, dans le but de savoir comment saisir la réalité organisationnelle, les deux autres apports constituent autant de pistes coconstruites avec les participants de cette recherche, dans une démarche progressive à partir et avec les deux terrains rencontrés.

En outre, la démarche clinique développée dans cette recherche a permis de dégager des apports pour les sciences de gestion, en termes de positionnement sur le terrain.

Après avoir resitué l'importance de la coconstruction et de la restitution pour notre démarche de recherche, nous présenterons les apports de nos résultats pour les pratiques puis pour les sciences de gestion.

4.1.L'importance de la coconstruction et de la restitution pour cette recherche

À La Poste, coconstruction et restitution ont constitué les principes cliniques guidant à la fois le cadre méthodologique choisi et les postulats théoriques dégagés des interprétations issues du terrain. Tout d'abord, ma présence s'est étalée sur plusieurs mois dans chacun des bureaux de poste, permettant de mettre en place une relation de confiance avec les guichetiers. Une personne a d'ailleurs décidé de participer à cette recherche quelques mois après mon arrivée dans le bureau de poste car, selon ses propres dires, elle avait une vision plus claire de ce que je souhaitais réaliser avec ces travailleurs. De plus, la manière dont les guichetiers me présentaient aux clients, ou aux collègues passant dans le bureau de poste était parfois un peu étonnante. Leur description pouvait aller d'une étudiante présente pour son travail de fin d'études, jusqu'à une envoyée de la direction là pour les évaluer, ce à quoi je me devais de réagir en précisant les raisons exactes de ma présence. Cela montre bien que la confiance n'est jamais acquise dans la relation entre le chercheur et les participants, et qu'il faut y travailler chaque jour, en réexpliquant le cadre prévu pour les échanges. Cette présence longitudinale m'a également permis de mettre en place plusieurs moments de restitution, en interindividuel lorsque chaque participant était invité à lire puis à commenter la retranscription de l'entretien précédent, puis en collectif lorsque mon rapport a été présenté aux guichetiers lors de réunions d'équipe. Ces réunions ont été l'occasion non seulement de restituer mes observations aux guichetiers, mais aussi et surtout de coconstruire avec eux mes hypothèses de travail. Par la suite, le rapport co-rédigé et validé par l'ensemble des guichetiers présents dans les bureaux de poste où j'ai pu me rendre a été remis à la direction, ce qui a donné lieu à une autre réunion de restitution, et une autre forme de coconstruction lorsque le désaccord du management m'a permis de mettre en perspective la réalité de travail exprimée par les travailleurs de première ligne. C'est à travers ces va-et-vient fréquents entre cadre théorique et expérience subjective des participants, mais aussi entre les différents niveaux hiérarchiques pouvant évoquer un ressenti singulier et différent des mêmes contraintes de travail, que s'est construite la « Figure symbolique du Client ». Cette notion est issue de nos rencontres tout autant que de mes observations dans les bureaux de poste où, dès le départ, la séparation stricte entre sphère postale et sphère « publique » par le guichet m'avait marqué.

Cette « Figure symbolique du Client » s'est ensuite enrichie de l'expérience subjective des consultants en intérim, avec lesquels j'ai pu explorer les dimensions imaginaires de cette représentation du client, à travers les supports narratifs proposés lors des entretiens

longitudinaux. Le retour continuels aux retranscriptions des entretiens précédents nous a permis une restitution des échanges tout autant qu'une coconstruction des hypothèses de travail avec les participants, à qui certaines de ces hypothèses ont pu être soumises pour discussion. L'analyse de la réalité subjective des consultants en intérim rencontrés nous a également permis un décalage dans un second temps, hors du terrain, dans notre manière de considérer ce que les guichetiers avaient pu partager avec nous, notamment sur la place du client et la différence entre client invoqué et client incarné. Réfléchir à la manière dont la relation de service triangulaire entre consultant en intérim, entreprise et intérimaire pouvait se mettre en place nous a amené à repenser la relation de service au guichet, ainsi que ce qui était considéré comme un « client » par le management et le guichetier.

C'est dans un dialogue permanent entre ces deux terrains que notre cadre théorique a pu se construire. Ces deux réalités de travail ont modelé notre conception du client tout autant que celle de la relation de service et des relations de pouvoir qui peuvent s'y développer. Ainsi, la tension permanente entre standardisation et personnalisation de la relation avec le client est directement reliée à aux observations sur le terrain, et à ce que les différents participants ont pu en dire. De même, les tensions vécues dans leur travail par les différentes personnes rencontrées nous ont amené à concevoir la relation de service comme un lieu de contradictions organisationnelles à arbitrer en situation. Enfin, la réflexion autour la place accordée au client dans l'organisation de service, ou plutôt du brouillage des places entre travailleur de première ligne et client dans leur relation de face-à-face, a été enclenchée par le premier « focus group » exploratoire, mené en 2008 avec plusieurs consultants en intérim. Ceux-ci ont constamment tenté de définir leur métier par la négative, ce qui nous avait à l'époque sérieusement interrogés quant à la stabilité des places symboliques dans l'intérim (Glinne, 2009). Nous pouvons aujourd'hui entrevoir que cette définition par la négative constitue un indice d'un brouillage symbolique plus large, dans lequel client et travailleur de première ligne ne savent clairement comment se placer l'un par rapport à l'autre. Il en revient à chaque travailleur, dans chaque relation singulière avec un client présent en face de lui, de réinventer les places réciproques afin de maintenir la tension engendrée dans des limites permettant l'échange et la coproduction d'un service répondant à la fois aux attentes du client et aux exigences du management.

Les résultats de cette recherche, construits avec les participants, nous semblent apporter une contribution aux pratiques et aux sciences de gestion sur trois plans : la différence relevée entre client « incarné » et client « invoqué », l'articulation des découpes fonctionnelle,

idéologico-imaginaire et symbolique au travers de la « Figure symbolique du Client », et la mise en évidence de contradictions organisationnelles qui pèsent sur le travailleur de première ligne.

4.2. Le décalage entre client « incarné » et client « invoqué »

Le décalage que nous avons pointé entre client « incarné » et client « invoqué » (Hanique, 2004) dans l'interaction de première ligne soulève la question pour les pratiques de gestion de la « norme d'idéal » (Dujarier, 2006). L'ensemble des normes construites par le management semblent s'appuyer sur une représentation du client (c'est-à-dire sur le client « incarné ») plutôt que sur les demandes, besoins et attentes de la personne qui se présente effectivement devant le travailleur de première ligne. Les procédures et autres règles de travail sont alors en lien avec un client « idéal » qui non seulement n'existe pas comme tel dans la réalité du guichet, mais constitue de surcroît une règle en elle-même qu'il faut respecter (et non plus un horizon dont il faut s'approcher). Cet idéal organisationnellement réglementé, ou « *norme d'idéal* » selon les termes de Marie-Anne Dujarier (2006), constitue en lui-même un imaginaire leurrant (Enriquez, 2003) pour le travailleur comme pour le management. En effet, cette « norme d'idéal » propose une représentation du client restreinte et figée dans la forme choisie par le management, qui vise à favoriser la répétition et l'uniformité, en gommant les aspects créateur et innovant de l'imaginaire moteur. Cette manière de ne considérer le client que sur son aspect « idéal » dans le discours managérial comme dans les procédures qui en découlent, entraîne une augmentation des règles et prescriptions, ce qui a pour effet de rendre le travail en première ligne un peu plus invisible encore. Ce qui est pris en compte par le management, c'est le strict respect de règles et de procédures qui ne tiennent pas compte des ajustements mutuels nécessaires entre travailleur et client dans cette relation de service de première ligne. Identifier ce décalage entre client « incarné » et client « invoqué » dans la relation de service permet au management de mieux prendre en compte les conditions de réalisation du travail de première ligne, dans ce que le travailleur doit apporter individuellement et collectivement aux règles et procédures pour coconstruire le service avec le client présent en face de lui.

De plus, penser le client comme intrinsèquement dual, à la fois « incarné » et « invoqué » dans la relation de service, permet une réappropriation organisationnelle et collective de contradictions organisationnelles bien souvent individualisées et renvoyées à la responsabilité personnelle du travailleur. Par exemple, la forme partenariale du client « invoqué », par laquelle travailleur et client doivent interagir dans une interaction vue comme symétrique, ne

constitue qu'un idéal à atteindre. Or, cet idéal est régulièrement présenté comme une norme atteignable dans le discours managérial, rendant de ce fait le travailleur responsable lorsqu'il ne peut en assurer la réalisation effective auprès du client « incarné ». Une issue possible pour le management serait de mieux reconnaître le décalage entre client « incarné » et « client invoqué », afin de redonner les moyens au travailleur de première ligne pour gérer les contradictions organisationnelles à son niveau, notamment en favorisant l'imaginaire moteur chez ces travailleurs. La prise en compte de cet écart par le management permet dans un même temps d'augmenter l'efficacité individuelle et organisationnelle, via le développement de collectifs favorisant par exemple le partage de « bonnes pratiques »¹⁶³, et la satisfaction, voire le plaisir, au travail des personnes de première ligne qui voient leurs efforts et leurs difficultés reconnues et légitimées par le management.

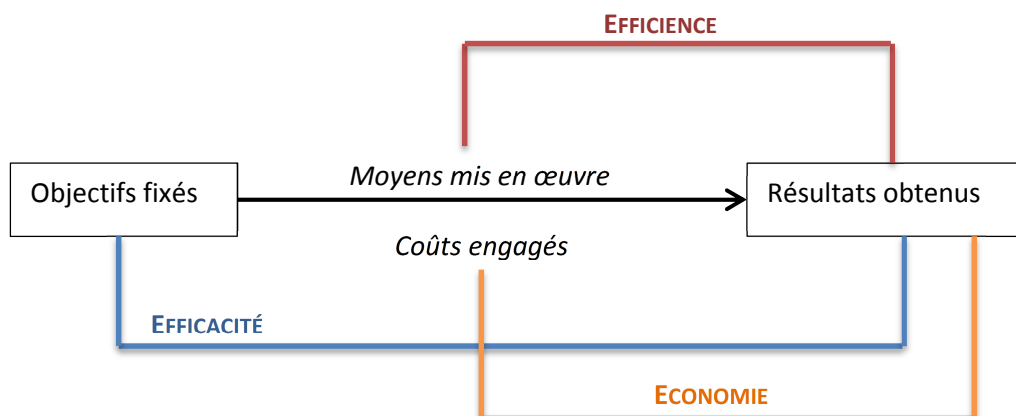
4.3. L'articulation des découpes fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique au travers de la « Figure symbolique du Client »

Le discours managérial définit souvent les règles et procédures organisationnelles en termes d'efficacité fonctionnelle, limitant le travail de première ligne au registre fonctionnel mesurable. Notre cadre d'analyse propose d'associer à ce registre fonctionnel des aspects imaginaires et symboliques, permettant de dépasser la standardisation de la relation de service bien souvent promue dans le discours managérial.

Sur un plan strictement fonctionnel, il semble que, sur les terrains investigués, il existe un télescopage entre l'efficacité, l'efficience et l'économie dans le discours managérial. Dans le langage courant, l'économie désigne « *ce qui conduit à réduire la quantité utilisée de ressources relativement rares dont on dispose* » (Bezbakh & Gherardi, 2033, p. 209), mettant en rapport les résultats obtenus et les coûts engagés, bien souvent avec l'ambition de diminuer ces coûts. Les discours et pratiques managériales associent largement à cette notion d'économie celles d'efficacité et d'efficience, alors que l'analyse économique vient à distinguer ces concepts. En effet, si l'efficience constitue un « *processus qui permet d'atteindre un objectif donné dans les conditions les plus favorables, c'est-à-dire à moindre coût* » (Beitone, Cazorla, Dollo, & Draï, 2013, p. 209), elle constitue un rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus, alors que l'efficacité est mesurée par l'atteinte (ou non) des objectifs fixés (soit par le rapport entre buts fixés et résultats obtenus) (Beitone

¹⁶³ Les termes « bonnes pratiques » ne sont pas à considérer dans un sens normatif, où il existerait une seule manière de réaliser les choses, mais plutôt sur la construction d'accords collectifs sur une manière commune d'effectuer le travail, à partir d'échanges de trucs et ficelles du métier.

et al., 2013). De ce fait, le lien entre économie, efficacité et efficience peut être représenté par le schéma suivant :



Si l'efficacité met l'accent sur l'atteinte des objectifs fixés, sur les résultats obtenus, et donc sur la finalité du processus de travail, l'efficience permet d'insister plutôt sur la manière dont on parvient à ces résultats. Ces deux notions nous semblent complémentaires pour saisir l'ensemble de l'activité réalisée par un travailleur, en dépassant largement le rapport coût/bénéfice suggéré par la notion d'économie telle que nous l'avons définie ci-dessus. Or, dans les deux organisations de service investiguées, il semblerait que l'évaluation soit formulée uniquement en termes d'objectifs à atteindre (efficacité) voire de coûts à réduire (économie). De fait, l'analyse organisationnelle menée pour chacun de nos terrains a mis en lumière que les résultats obtenus par les travailleurs sont clairement évalués par le management à travers une multitude d'indicateurs, à la fois quantitatifs et qualitatifs, en comparant ces résultats aux objectifs fixés. Il s'agit donc ici d'évaluer l'efficacité du travail de première ligne. Toutefois, la manière d'évaluer cette efficacité est souvent uniquement posée en termes de coûts à réduire. L'efficacité est alors réduite à la stricte économie de coûts, et l'évaluation de l'efficience des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés est laissée à l'appréciation de chacun, voire inexistante. Associer au fonctionnel les registres idéologico-imaginaire et symbolique permet à ce niveau un premier décalage de cette conception managériale de l'efficacité strictement économique, pour englober également des questions de valeurs et de sens au travail, mais aussi de structuration de l'ordre social dans l'organisation. Il s'agit ainsi de repenser la question de l'efficience des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, non pas dans un refus de l'importance de l'efficacité organisationnelle, mais en reconnaissant pleinement que l'organisation gagne à devenir efficiente autant qu'elle est efficace ou économe.

De plus, reconnaître la complexité de la figure du client, qui dépasse de loin la stricte mesure statistique prise en compte par le management dans la délimitation de ce qui « fait client » dans l'organisation de service, permet de dégager des critères d'évaluation et de reconnaissance de l'activité de travail en première ligne qui tiennent mieux compte des difficultés rencontrées par ces travailleurs. En effet, la dimension idéologico-imaginaire de la « Figure symbolique du Client » met l'accent sur la légitimation des relations de pouvoir dans la relation de service, et permet de pointer les représentations multiples du Client que les travailleurs de première ligne doivent arbitrer et articuler dans chaque interaction avec un client « incarné ». Complémentairement, la dimension symbolique souligne la manière dont la présence du client structure l'espace social de service, en le divisant entre « Même » et « Autre » organisationnels. Ainsi, les pratiques managériales tout autant que les sciences de gestion peuvent s'enrichir de cette triple grille d'analyse organisationnelle, permettant de se décaler d'une position strictement fonctionnelle, voire utilitariste, pour y associer des éléments de légitimation et de structuration de l'ordre social et, par cette analyse, identifier les contraintes organisationnelles qui pèsent sur la relation de première ligne.

4.4. Les contradictions organisationnelles du travailleur de première ligne

Par la mise en récit de l'éprouvé des travailleurs rencontrés au sein de deux types d'organisation de service, nous avons exploré la manière dont le management déplace sans les résoudre des contradictions organisationnelles tout le long de la ligne hiérarchique (Dujarier, 2006) pour les faire peser sur le travailleur de première ligne. Par une responsabilisation de chaque travailleur quant à la résolution des contradictions vécues, associée à une non-reconnaissance de leur origine organisationnelle, le management déplace ces contradictions à un niveau individuel, voire intrapsychique. Il ressort alors de la responsabilité de chaque travailleur de première ligne d'arbitrer entre les différentes formes possibles de la Figure symbolique du Client, de les articuler ou de les opposer pour reconstruire dans chaque interaction avec un client « incarné » un ensemble de critères permettant de « servir le client » en respectant du mieux possible les attentes managériales et les demandes exprimées par la personne présente en face-à-face. Au-delà de l'identification du décalage entre client « incarné » et client « invoqué » que nous avons déjà pointée, reconnaître à la fois la présence parfois simultanée de plusieurs formes de représentations du client dans le discours managérial et les contradictions organisationnelles que cette situation entraîne peut permettre au management d'ouvrir un espace de discussion afin de construire collectivement les critères d'arbitrage qui pourront guider l'action de première ligne.

4.5. Le décalage analytique et méthodologique de notre démarche

Le dialogue engagé dans cette dissertation doctorale entre sociologie clinique et sciences de gestion a amené un regard nouveau, aussi bien analytique que méthodologique, sur l'organisation.

Nous avons déjà relevé le décalage analytique que suggère la « Figure symbolique du Client », de par la prise en compte d'un triple registre d'analyse organisationnelle. Il nous reste à relever l'apport méthodologique de notre démarche clinique. Ainsi, se rapprocher de l'expérience singulière des travailleurs de première ligne n'est pas chose courante en gestion, mais permet de mieux comprendre les contradictions dans lesquelles ces travailleurs sont pris. L'usage de supports narratifs a également permis un décalage de l'analyse, en mettant l'accent sur les métaphores en tant qu'indicateurs de dimensions inconscientes individuelles et collectives. Si notre démarche clinique adoptée est singulière, au plus près des sujets rencontrés, il n'en reste pas moins qu'elle décrit une réalité vécue dans de nombreuses organisations de service. Faire dialoguer la sociologie clinique et les sciences de gestion a donc constitué pour nous une voie d'accès à ce qui « fait » organisation, aussi bien sur un plan humain et social, que fonctionnel et rationnel.

5. Quelques pistes de recherche

Cet exercice de recherche étant sur le point de se clôturer, il nous semble important de pointer les quelques portes qu'il reste à ouvrir plus largement. Il s'agit d'autant de dimensions que nous n'avons fait qu'effleurer, et que d'autres pourront sans doute explorer avec plus de précision et de finesse.

Tout d'abord, la place particulière du travailleur de première ligne, entre organisation et client, n'a été que peu abordée sous son aspect de frontière organisationnelle. Ce travailleur, situé entre deux mondes, occupe une place à part dans la structure organisationnelle, à la fois dedans et dehors. Il est amené à occuper une fonction de « traduction » entre différents langages, celui de l'organisation et celui du client. L'influence de cette place de traducteur sur les tensions ressenties par le travailleur de première ligne nécessite d'être explorée plus finement que ce que nous avons pu le faire ici.

Ensuite, la place d'entre-deux du manager de proximité (Pichault & Schoenaers, 2012), entre son équipe d'une agence locale et le management supérieur, nécessiterait également plus d'attention. Ce manager d'équipe est pris en tension entre une proximité géographique et

relationnelle, et une distance à instaurer avec son équipe. Mais dans le même temps, il est également proche du management supérieur, avec lequel il partage une fonction et un positionnement stratégique, tout en étant éloigné géographiquement. Ce manager occupe ainsi une place de transmission (voire de traduction) des informations du haut vers le bas, mais aussi du bas vers le haut de la ligne hiérarchique. Cette place particulière serait intéressante à décoder pour ce qu'elle pourrait dire de la Figure symbolique du Client.

Enfin, le type de processus psychiques qui permet l'intériorisation du modèle organisationnel proposé a peu été exploré. Nous avons utilisé le « système de médiations » développé par Pagès et ses collaborateurs (1979), sans vraiment chercher à le réactualiser au vu de l'évolution socio-économique du monde du travail depuis les années '70. Toutefois, des études plus récentes (Aubert & de Gaulejac, 1991; Brunel, 2004; Dujarier, 2006) nous ont permis de prendre en compte ces évolutions. Mais une exploration plus poussée de celles-ci pourrait apporter de nouvelles pistes de connaissance à la fois en sociologie clinique et en sciences de gestion.

Ainsi se referment ces sept années de recherche, dont vous avez pu apercevoir une certaine réalité en lisant ces pages... Tout au long de ce parcours, nous avons choisi certains chemins plutôt que d'autres, nous avons posé des choix en embrassant leurs ouvertures tout autant que leurs limites. Ce texte n'a jamais eu pour ambition d'être exhaustif, ou de saisir pleinement une expérience subjective comme s'il s'agissait d'une réalité intangible. Nous avons simplement tenté de mieux comprendre le ressenti de quelques travailleurs qui ont accepté de nous parler d'eux, de la manière dont ils habitaient, parfois avec plus ou moins d'inconfort, leur travail.

Après un (si long) voyage, parsemé de moments d'euphorie tout autant que de découragement, je vous livre ces lignes en espérant qu'elles traduisent au mieux la pensée de ceux qui ont accepté de m'offrir un bout de leur quotidien au travail...

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles scientifiques

- Abraham, J. (1998a). Intérim, approche réseau : des fonctionnels ressources humaines font évoluer le service.
- Abraham, J. (1998b). Une GRH partagée dans une relation triangulaire : le cas du travail temporaire.
- Adam, C. (2010). *"Détisser le métier" : la démarche clinique à l'épreuve des pratiques psychosociales en milieu pénitentiaire*. working paper.
- Alvesson, M. (2001). *Doing critical management research*. Londres: Sage.
- Alvesson, M. (Ed.). (2003). *Studying management critically*. Londres: Sage.
- Arnaud, G. (2002). L'approche psychanalytique dans les sciences de gestion : au-delà de la rupture épistémologique, quelle transformation pour la recherche organisationnelle? *Gestion* 2000(3).
- Aubert, N. (1999). Pouvoirs et jeux de pouvoir. In N. Aubert (Ed.), *Management : aspects humains et organisationnels* (6ème édition corrigée ed., pp. 327-366). Paris: PUF.
- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'Excellence*. Paris: Seuil.
- Barus-Michel, J. (1986). Le chercheur, premier objet de la recherche. *Bulletin de psychologie*, Tome XXXIX(377), 801-804.
- Barus-Michel, J. (1991). *Pouvoir : mythe et réalité*. Paris: Klincksieck.
- Barus-Michel, J. (2002). Clinique et sens. In J. Barus-Michel & E. Enriquez (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions* (pp. 313-323). Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Barus-Michel, J. (2003). Sciences humaines, analyse et métaphore. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, IX(21), 77-90.
- Barus-Michel, J. (2007a). Implication, signification et engagement. In V. De Gaulejac, F. Hanique & P. Roche (Eds.), *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques* (pp. pp. 193-199). Ramonville St-Agne: Erès.
- Barus-Michel, J. (2007b). *Le politique entre les pulsions et la loi*. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Barus-Michel, J., & Enriquez, E. (2002). Pouvoir. In J. Barus-Michel & E. Enriquez (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions* (pp. 212-221). Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Beaujolin-Bellet, R. (1999). *Les vertiges de l'emploi, L'entreprise face aux réductions d'effectifs*. Paris: Grasset.
- Beitone, A., Cazorla, A., Dollo, C., & Draï, A.-M. (2013). *Dictionnaire de science économique* (4ème ed.). Paris: Armand Colin.
- Belkacem, R., Kornig, C., & Michon, F. (Eds.). (2011). *Visages de l'intérim, en France et dans le monde*. Paris: L'Harmattan.
- Belkacem, R., & Lhotel, H. (2012). Les pratiques de formation dans l'intérim: formes, évolutions et limites. *Travail et Emploi*(132).
- Benghozi, P.-J. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales. *Réseaux*, 16(91), 13-29.
- Bessy, C. (1997). Cabinets de recrutement et formes d'intermédiation sur le marché du travail. In C. Bessy & F. Eymard-Duvernay (Eds.), *Les intermédiaires du marché du travail* (pp. 143-182). Paris: PUF.
- Bezbakh, P., & Gherardi, S. (2033). *Dictionnaire de l'économie de A à Z*. Paris: Larousse.
- Billig, M. (2006). A Psychoanalytic Discursive Psychology: from consciousness to unconsciousness. *Discourse Studies*, 8(1), 17-24.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bonvin, J.-M., & Moachon, E. (2010). Les dilemmes des conseillers des agences publiques pour l'emploi en Suisse. *Sociologies [En ligne]*. <http://sociologies.revues.org/3063>
- Bouilloud, J.-P. (2003). Les frontières de la métaphore. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, IX(21), 27-37.

- Bourgeois, E., & Nizet, J. (1995). *Pression et légitimation: une approche constructiviste du pouvoir*. Paris: PUF.
- Boutet, J. (2010). *Le pouvoir des mots*. Paris: La Dispute.
- Bronstein, A. S. (1991). Temporary work in Western Europe: Threat or complement to permanent employment? *International Labour Review*, 130(3), 291-310.
- Brunel, V. (2004). *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir?* Paris: La Découverte.
- Caire, G. (1973). *Les nouveaux marchands d'hommes ? Etude du travail intérimaire*. Paris: Les éditions ouvrières.
- Caire, G. (1993). *Le travail intérimaire*. Paris: PUF.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199.
- Castoriadis, C. (1999). *L'institution imaginaire de la société* Paris: Seuil.
- Cefora. (2002). Structures de professions en CPNAE : bureaux d'intérim (pp. 28 pages). Bruxelles.
- Clot, Y. (1998). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: La découverte.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*(1), 165-177.
- Cochoy, F. (2002). Figures du client, leçons du marché. *Sciences de la société*(56), 3-23.
- Colakoglu, S., & Littlefield, J. (2011). Teaching Organizational Culture Using a Projective Technique: Collage Construction. *Journal of Management Education*, 35(4), 564-585.
- Coutrot, T. (2000). Les facteurs de recours aux contrats temporaires. *Premières Informations et Premières Synthèses, DARES*(25.3).
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Cultiaux, J. (2012). *Les perdants de la modernisation*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Sciences*, 2, pp. 210-215.
- de Bandt, J., & Gadrey, J. (Eds.). (1994). *Relations de service, marchés de services*. Paris: CNRS.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21(1), 65-84. doi: 10.1080/02678370701229050
- de Gaulejac, V. (1999). *L'histoire en héritage, Roman familial et trajectoire sociale*. Paris: Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion ?* Paris: Seuil.
- de Gaulejac, V., Hanique, F., & Roche, P. (Eds.). (2007). *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*. Ramonville St-Agne: Erès.
- de Gaulejac, V., & Roche, P. (2007). Introduction. In V. de Gaulejac, F. Hanique & P. Roche (Eds.), *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*. Ramonville St-Agne: Erès.
- de Nanteuil, M. (2009). *La démocratie insensible, Economie et politique à l'épreuve du corps*. Toulouse: Erès.
- Dejours, C. (1993). *Travail : usure mentale, essai de psychopathologie du travail* (2ème ed.). Paris: Bayard.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Critique des fondements de l'évaluation*. Paris: INRA.
- Delaunay, J.-C., & Gadrey, J. (1987). *Les enjeux de la société de service*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Demazière, D. (2005). Au coeur du métier de facteur : "sa" tournée. *Ethnologie française*, 35(1), 129-136.
- Descendre, D., & Pagès, M. (1977). Recherche sur les phénomènes de pouvoir dans les grandes organisations industrielles. *Sociologie et Sociétés*, 9(2), 122-147.

- Dion, S. (1982). Pouvoir et conflits dans l'organisation: grandeur et limites du modèle de Michel Crozier. *Revue canadienne de science politique*, 15(1), 85-101.
- Dujarier, M.-A. (2006). *L'Idéal au travail*. Paris: Le Monde PUF.
- Elias, N. (1993). *Engagement et Distanciation, Contributions à la sociologie de la connaissance*. Paris: Fayard.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Enriquez, E. (1983). *De la horde à l'Etat, Essai de psychanalyse du lien social*. Paris: Gallimard.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse* (4ème ed.). Paris: PUF.
- Enriquez, E. (2007). *Clinique du pouvoir : les figures du maître*. Ramonville St-Agne: Erès.
- Eraly, A. (1988). *La structuration de l'entreprise: la rationalité en action*. Bruxelles: Ed. de l'Université Libre de Bruxelles.
- Eraly, A. (2000). *L'expression et la représentation, Une théorie sociale de la communication*. Paris: L'Harmattan.
- Eraly, A. (2010). *Zizek et la critique radicale*. Paper presented at the Quel présent pour la critique sociale ?, Université de Liège - Institut des Sciences Humaines et Sociales.
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (2000). Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail. *Sociologie du Travail*, 42(3), 411-432.
- Faure-Guichard, C. (1999). Les salariés intérimaires, Trajectoires et identités. *Travail et Emploi*, 78(1), 1-20.
- Favret-Saada, J. (1977). *Les Mots, la mort, les sorts*. Paris: Gallimard.
- Favret-Saada, J. (1990). Etre affecté. *Gradhiva*(8), 3-9.
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail : travailler à l'heure de la société des services*. Paris: Presses de sciences.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams : Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.
- Fortier, I. (2010a). Ethos public, carrière et construction identitaire des gestionnaires québécois. In L. Cooremans (Ed.), *Management et gestion des ressources humaines dans le secteur public : constats et pistes de recherche pour de nouvelles pratiques* (pp. 123-149). Bruxelles: Larcier.
- Fortier, I. (2010b). La modernisation de l'État québécois : la gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 35-50.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research.
- Gadrey, J. (1992). *L'économie des services*. Paris: La Découverte.
- Gadrey, J. (1996). *Services : la productivité en question*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Galois-Faurie, I. (2013). « La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim ». *RIMHE*, 4(8), 71-87.
- Gautié, J., Godechot, O., & Sorniguet, P.-E. (2005). Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : les cabinets de chasseurs de têtes. *Document de Travail CEE*(38).
- Germain, P. (1999). Le travail interimaire. *Wallonie : revue du Conseil économique et social de la Région wallonne*(60-61), 14-27.
- Gilson, A. (2010). Les conseillers financiers de la Banque Postale : entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur. *Sociologies [En ligne]*. <http://sociologies.revues.org/3051#quotation>
- Giust-Desprairies, F. (2002). Représentation et imaginaire. In J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Lévy (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie, Références et positions*. Ramonville St-Agne: Erès.
- Giust-Desprairies, F. (2003). Image et pensée métaphorique dans l'approche clinique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, IX(21), 67-75.
- Giust-Desprairies, F. (2004). *Le désir de penser : construction d'un savoir clinique*. Paris: Téraèdre.
- Giust-Desprairies, F., & Lévy, A. (2002). Analyse de discours. In J. Barus-Michel & E. Enriquez (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions* (pp. 289-301). Ramonville Saint-Agne: Erès.

- Glammann, D. (2005). *La vie en intérim*. Paris: Fayard.
- Glammann, D. (2008). Pourquoi et pour quoi devient-on intérimaire? *Travail et Emploi*(114).
- Glinne, H. (2009). Le consultant en intérim au cœur des contradictions de la relation de service, Une approche préliminaire. *Working Papers du CriDIS (UCL)*(9).
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. 2, les relations en public* (Traduit de l'anglais par Alain Kihm, Trans.). Paris: Ed. de Minuit.
- Gould, J., & Kolb, W. L. (1964). *A dictionary of the social sciences*. London: Tavistock Publications.
- Hamel, J. (1997). *Etude de cas et sciences sociales*. Paris: L'Harmattan.
- Hanique, F. (2004). *Le sens du travail : chronique de la modernisation au guichet* Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Hatch, M. J. (2000). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples* (traduit de l'anglais par Christine Delhaye, Trans.). Bruxelles: De Boeck Université.
- Herreros, G. (2007). L'avènement du sujet. In V. de Gaulejac, F. Hanique & P. Roche (Eds.), *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques* (pp. 131-148). Ramonville St-Agne: Erès.
- Hess, R. (2002). Institution. In J. Barus-Michel & E. Enriquez (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions* (pp. 181-188). Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Hirschman, A. O. (1977). *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states* (5ème ed.). Cambridge (Mass.) Harvard university press.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck.
- Jeantet, A. (2003). « À votre service ! » La relation de service comme rapport social *Sociologie du Travail*, 45(2), 191-209.
- Jourdain, C. (2002). Intérimaires, les mondes de l'interim. *Travail et Emploi*(89), 9-28.
- Kim, P. H., Pinkley, R. L., & Fragale, A. R. (2005). Power dynamics in negotiation. *Academy of Management Review*, 30(4), 799-822.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Kirves, K., Cuyper, N., Kinnunen, U., & Nätti, J. (2011). Perceived job insecurity and perceived employability in relation to temporary and permanent workers' psychological symptoms: a two samples study. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 84(8), 899-909. doi: 10.1007/s00420-011-0630-y
- Komig, C. (2007). Choisir l'intérim : sous quelles conditions ? *Economies et sociétés*, 41(12), 1959-1977.
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word : toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, 25(2), 428-438.
- Lacroux, A. (2008). L'incertitude, un outil de gestion ? Une application au cas des salariés intérimaires. *Humanisme et entreprise*(287), 57-73.
- Lacroux, A. (2009). L'intérim, un milieu favorable au déroulement de carrières nomades ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(73).
- Lapassade, G. (1966). *Groupes, organisations, institutions*. Paris: Gauthier-Villars.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (2007). *Vocabulaire de la psychanalyse* (4ème ed.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Laville, J.-L. (2005). *Sociologie des services : Entre marché et solidarité*. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Lefèvre, G., Michon, F., & Viprey, M. (2002). Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines. *Travail et Emploi*, 89(1).
- Léger, J.-F. (2003). Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? *Revue Française de Sociologie*, 44(4), 713-734.
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique : théorie, clinique*. Marseille: Hommes et Perspectives.

- Lejeune, C. (2008). Au fil de l'interprétation – L'apport des registres aux logiciels d'analyse qualitative. *Swiss Journal of Sociology*, 34(3), 593-603.
- Levy, A. (1997). *Sciences cliniques et organisations sociales. Sens et crise du sens*. Paris: PUF.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (J. C. Rouchy & G. Prunier, Trans.). Paris: Dunod.
- Mariotti, F. (2004). Entreprise et gouvernement: à l'épreuve des réseaux. *Revue Française de Sociologie*, 45(4), 711-737.
- May, N. (2001). Production des services et relation de service: les limites d'un cadre analytique. *Economies et sociétés: Paris*, 35(6), 943-972.
- Mayer, P. (1993). La démarche clinique dans l'étude des organisations : l'analyse clinique d'une gestion. In V. De Gaulejac & S. Roy (Eds.), *Sociologies cliniques*. Marseille: Hommes et perspectives.
- McCourt, W. (1997). Discussion Note: Using Metaphors to Understand and to Change Organizations: A Critique of Gareth Morgan's Approach. *Organization Studies*, 18(3), 511-522.
- Merton, R. K. (1965). *Éléments de théorie et de méthode sociologique* (H. Mendras, Trans. 2ème ed.). Paris: Plon.
- Michon, F., & Ramaux, C. (1992). CDD et interim, bilan d'une decennie. *Travail et Emploi*(52), 37-56.
- Miller, W. L., & Crabtree, B. F. (1994). Clinical Research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks (Californie): Sage.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives, Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations* (traduit de l'anglais par Paul Sager, Trans.). Paris: Ed. d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations* (t. p. J.-M. Behar, Trans.). Paris Ed. d'Organisation.
- Molitor, M. (1990). L'herméneutique collective. In J. Remy & D. Ruquoy (Eds.), *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie* (pp. 19-35). Bruxelles: FUSL.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation* (S. Chevrier-Vouvé & M. Audet, Trans.). Québec: Ed. Eska.
- Mulder, M. (1977). *The Daily Power Game*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations, Du "one best way" à la diversité organisationnelle*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Ofstead, C. M. (1999). Temporary Help Firms as Entrepreneurial Actors. *Sociological Forum*, 14(2), 273-294.
- Ono, Y. (2009). Why do firms use temporary workers? *Chicago Fed Letter*(260), 1-4.
- Orianne, J.-F., & Draelants, H. (2010). Les métiers du conseil : une « profession consultante » ? *SociologieS [En ligne]*. <http://sociologies.revues.org/3058>
- Pagès, M. (1975). *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine* (2ème ed.). Paris: Dunod.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris: PUF.
- Papinot, C. (2011). La motivation, nouvelle inflexion rhétorique dans la mobilisation de la main-d'oeuvre? L'exemple du marché du travail intermédiaire en France. *International Review of Sociology*, 21(2), 301-314. doi: 10.1080/03906701.2011.581803
- Périlleux, T. (2008). La subjectivation à l'épreuve de la flexibilité du travail. In A. Soto Roy (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades. Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporaneo* (pp. 137-154). Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Périlleux, T. (2010a). Affairement et consistance existentielle. Les visées d'une clinique du travail. In D. Lhuillier & Y. Clot (Eds.), *Travail et santé. Ouvertures cliniques* (pp. 51-63). Paris: Erès.
- Périlleux, T. (2010b). Clínica do trabalho e crítica social. In A. Mendes, A. Crespo Merlo, C. Faria Morrone & E. Peres Facas (Eds.), *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho. Temas, Interfaces e Casos brasileiros* (pp. 127-146). Brasília: Jurua.

- Périlleux, T. (2012). L'institution d'une clinique du travail. In M. Cifali & T. Périlleux (Eds.), *Les métiers de la relation malmenés, Répliques cliniques*. Paris: L'Harmattan.
- Périlleux, T. (2014). Pour une critique clinique. In B. Frère (Ed.), *Quel présent pour la critique sociale ?* Paris: Desclée de Brouwer.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective* New York: Harper and Row.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris: Seuil.
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2012). Le middle management sous pression. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(45), 121-150.
- Rhéaume, J. (2007). L'enjeu d'une épistémologie pluraliste. In V. De Gaulejac, F. Hanique & P. Roche (Eds.), *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques* (pp. pp 57-74). Ramonville St-Agne: Erès.
- Roche, P. (2007). La subjectivation. In V. De Gaulejac, F. Hanique & P. Roche (Eds.), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*. Ramonville St Agne: Erès.
- Rogers, C. (1999). *La relation d'aide et la psychothérapie* (J. P. Zigliara, Trans. 12ème ed.). Paris: ESF.
- Rosini, P. (2012). Le fragile refuge de l'habitude. Rythmes et ruptures du travail intérimaire. *Techniques et culture*, 1(58).
- Roux, X. (2010a). 26. Les professionnels de la vente dans les banques : conseillers en vitrine, commerciaux en coulisses ? In D. Demazière & C. Gadéa (Eds.), *Sociologie des groupes professionnels* (pp. 310-320): La Découverte "Recherches".
- Roux, X. (2010b). L'espace social du conseil dans les relations bancaires. *Sociologies [En ligne]*, Dossiers, *L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions*.
<http://sociologies.revues.org/3046>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Comportement humain et organisation* (C. de Billy, Trans. 2ème ed.). Paris: Village mondial.
- Schön, D. A. (1993). Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy. In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and Thought* (pp. 137-163). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schwartz, H. (1995). Acknowledging the Dark Side of Organizational Life. In T. Pauchant (Ed.), *In search of meaning: Managing for the health of our organizations, our communities, and the natural world* (pp. 224-243). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sobczak, A., RoriveFeytmans, B., & Havard, C. (2008). Comment réguler les relations triangulaires de travail? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels. *Travail et Emploi*(114).
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks (Californie): Sage.
- Tiffon, G. (2011). La contrainte client. *Sociologies [En ligne]*, Premiers textes.
<http://sociologies.revues.org/3444>
- Tourmen, C. (2007). Activité, Tâche, Poste, Métier, Profession : Quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, 19, 15-20.
- Turquet, P. (1997). L'entreprise de travail temporaire : un intermédiaire local sur le marché du travail. Enquête auprès des "agences d'intérim" du bassin de Rennes. In C. Bessy & F. Eymard-Duvernay (Eds.), *Les intermédiaires du marché du travail* (pp. 143-182). Paris: PUF.
- Ughetto, P. (2006). La relation de service au client : source inévitable de contrainte pour les travailleurs ? *Relations Industrielles*, 61(3), 490-512.
- Van Lancker, W. (2012). The European world of temporary employment. *European Societies*, 14(1), 83-111. doi: 10.1080/14616696.2011.638082
- Veitch, R. W. D., & Cooper-Thomas, H. D. (2009). Tit for tat? Predictors of temporary agency workers' commitments. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 318-337. doi: 10.1177/1038411109106861
- Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard.
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du Travail*, 1, 3-25.

- Vezinat, N. (2011). Surveiller les professionnels, ficher les clients : étude des contrôles de la banque postale. *Sociologies pratiques*, 22, 35-47.
- Wallemacq, A. (1998). Totem and Metaphor: The Concept of Network as a Symbolical Operator. *Organization*, 5, 593-612.
- Wallemacq, A. (2000). Manger et être mangé : à propos du concept d'incorporation *Transhumances II - Discours, organisation et souffrance au travail*. Namur: Presses universitaires de Namur.
- Wallemacq, A., Jacques, J.-M., & Bruyninckx, V. (2004). *Dans le sillage des mots: EVOQ®, logiciel de cartographie cognitive*. Namur: Presses Universitaires de Namur.
- Weber, M. (1972). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (J. Chavy, Trans.). Paris: Plon.
- Weber, M. (1995). *Economie et société, tome 1 : Les catégories de la sociologie*. Paris: Plon.
- Welbourne, T. M., & Trevor, C. O. (2000). The roles of departmental and position power in job evaluation. *Academy of Management Journal*, 43(4), 761-771.
- Weller, J.-M. (1999). *L'état au guichet, sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.
- Yin, R. (1985). *Case study research: Design and methods* (2ème ed.). Beverly Hills: Sage.
- Ying-Chyi, C., Pao-Long, C., & Hsin-Yi, Y. E. N. (2011). Temporary worker performance and its antecedent factors from the viewpoint of relationship marketing. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 39(2), 161-172. doi: 10.2224/sbp.2011.39.2.161
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.
- Zarifian, P. (2007). Dits et pensée silencieuse dans l'exercice de la puissance d'action des travailleurs du service. *Travailler, Revue internationale de psychopathologie et psychodynamique du Travail*, 17, 143-161.

Article de presse

Vandendooren S., (2003), *Valse des directeurs à La Poste*, in La Libre Belgique, édition du 01/10/2003.

Sites internet

Actiris, *Nos partenaires : les bureaux d'intérim social*,
<http://www.actiris.be/Default.aspx?tabid=117&t=vtp&idType=7&language=fr-BE&lang=fr>,
consulté le 29 février 2012.

Exaris Intérim, <http://www.exaris.be/exaris.php>, consulté le 29 février 2012.

Federgon, <http://www.federgon.be>, consulté le 28 février 2012.

Journal Hôtellerie-Restaurant, http://www.lhotellerie-restauration.fr/Emploi/fiche_metier/chef-de-partie.htm, consulté le 27 mars 2012.

RSE Wallonie, http://rse.wallonie.be/apps/spip/article.php3?id_article=120, consulté le 8 mars 2012

SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, *Travail intérimaire*,
<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=3474>, consulté le 28 février 2012.

Documents internes

La Poste, Cap sur « 2011 », présentation PowerPoint à destination du personnel de La Poste, 2009.

Vade-mecum des objectifs RSS Physical Network 2009, document disponible sur l'intranet de La Poste, février 2009.

STORE, Règles de merchandising, présentation PowerPoint disponible sur l'intranet de La Poste, 5 octobre 2007.

Table des matières

L'ENTREMETIER EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE	19
Chapitre 1 – Une position épistémologique de l'entre-deux.....	22
1. Une démarche clinique.....	22
1.1. Position spécifique du chercheur : être « à côté de »	22
1.2. Analyse d'une demande	24
1.3. Coconstruction de la connaissance.....	26
1.4. Importance de la restitution.....	29
1.5. Les obstacles de la coconstruction et de la restitution.....	31
1.6. Analyse de sa propre implication comme chercheur.....	32
1.7. Une visée d'émancipation des acteurs.....	34
2. ... sous contraintes	39
2.1. Le choix d'une thèse en sciences de gestion	40
2.2. Une orientation clinique à assumer	42
2.3. « D'où parle-t-on dans la thèse ? » ou les multiples places du chercheur.....	44
Chapitre 2 – Deux terrains à explorer et analyser	50
1. Question de recherche	50
2. Pourquoi une étude de cas ?	51
2.1. L'étude de cas comme stratégie de recherche.....	52
2.2. Le choix de l'étude de cas.....	53
2.3. Apports de l'étude de cas pour une démarche clinique	55
3. Le choix des terrains	56
3.1. Critères objectifs de comparaison des terrains	57
3.2. Comparaison de cas dans une démarche clinique	59
4. Les conditions institutionnelles de l'enquête de terrain à La Poste	61
4.1. Description de l'enquête.....	61
4.2. La négociation de l'entrée : la voie hiérarchique	63
4.3. Production et destination des écrits.....	64
4.4. Le pouvoir du chercheur	67
5. Les conditions de l'enquête de terrain dans le secteur de l'intérim	68
5.1. Une difficile entrée en matière	68
5.2. Des supports pour les entretiens.....	70
5.3. Proximité, engagement et distanciation	74
6. Codage et interprétation avec NVivo : quelle place pour le clinicien ?	78
6.1. Quelle utilisation du logiciel NVivo ?.....	79
6.2. Quelles limites de l'usage de NVivo ?	82
6.3. Quelle place pour le chercheur par l'usage de NVivo ?.....	83
7. Les métaphores comme outils de décodage de l'organisation	85
7.1. L'organisation comme instance refoulante et répressive	86
7.2. L'ambivalence des métaphores, entre représentation et symbolique	89
Conclusion de cet entremétier épistémologique et méthodologique	98

PREMIERE PARTIE – QUELQUES REPERES THEORIQUES	99
Chapitre 3 – Pouvoir et service en relations.....	100
1. Quelques concepts autour du pouvoir	100
1.1. Pouvoir et influence	101
1.2. Pouvoir et autorité	102
1.3. Pouvoir et domination	103
1.4. Pouvoir et légitimation	105
2. Les différentes conceptions du pouvoir	107
2.1. Le pouvoir en sciences de gestion.....	107
2.2. Le pouvoir dans l'analyse stratégique.....	112
2.3. Le pouvoir en sociologie clinique et en psychosociologie.....	113
2.4. Le pouvoir pour Eugène Enriquez	118
2.5. Le pouvoir pour Jacqueline Barus-Michel	123
3. Notre propre conception du pouvoir	128
4. La relation de service	130
4.1. Une relation triangulaire organisationnellement située.....	130
4.2. Un travail à la frontière entre production et consommation.....	132
4.3. Idéalisation du travail et travail d'organisation.....	133
4.4. Reconnaissance dans la relation de service.....	135
4.5. Une relation de pouvoir triangulaire en première ligne	135
Chapitre 4 – Trois découpes organisationnelles.....	140
1. Organisation ou Institution ?	140
2. Conceptions organisationnelles : contingence et système.....	144
2.1. Une conception « moderniste » de l'organisation en gestion : l'approche contingente	144
2.2. Les trois systèmes de l'organisation.....	150
3. Notre conception de l'organisation	155
3.1. L'organisation comme « système de relations »	155
3.2. Une tripartition de l'organisation	158
3.3. Découpe symbolique, relations de pouvoir et dimensions inconscientes ...	165
3.4. Articulation entre les trois registres organisationnels : une question managériale ?	168

DEUXIEME PARTIE : LE GUICHETIER DE LA POSTE	171
Chapitre 5 – Etre guichetier à La Poste	175
1. Une journée avec les guichetiers	175
2. Contexte historique : l'éprouvé des changements organisationnels.....	183
2.1. Première phase : le fonctionnaire de la Régie des Postes	185
2.2. Deuxième phase : le banquier de La Poste.....	185
2.3. Troisième phase : le collaborateur commercial de La Poste	187
2.4. bpost et la libéralisation des services postaux européens.....	189
Chapitre 6 – La relation de service du guichetier.....	191
1. Trois logiques d'action au guichet	191
2. Le guichetier entre « vitrine » et « coulisses »	194
3. Une conception « militaire » du service rendu.....	198
Chapitre 7 – Une organisation postale en mutation	201
1. La découpe fonctionnelle	202
1.1. La satisfaction client.....	204
1.2. Objectifs : temps et qualité.....	206
1.3. Sanctions	210
2. La découpe idéologico-imaginaire	211
2.1. Valeurs postales et valeurs personnelles	211
2.2. Le changement comme représentation sociale partagée	218
3. La découpe symbolique.....	221
3.1. Les règles organisationnelles	221
3.2. L'identité organisationnelle de La Poste.....	222
3.3. Articulation des découpes organisationnelles	233
Chapitre 8 – Le triptyque du pouvoir incluant le guichetier	237
1. Entre le guichetier et le management : autonomie sous contrôle.....	237
1.1. Du chef au gestionnaire de bureau	237
1.2. La « juste » distance entre père et mère	238
1.3. La créativité sous contrôle.....	240
1.4. Une relation de pouvoir « cadennassée »	242
2. Entre le guichetier et le client : un « Autre » manipulateur ou une « cible » commerciale ?.....	244
2.1. Le client comme « Autre » dont il faut se méfier.....	244
2.2. Requalification des métiers de première ligne : une forme de légitimation	246
3. Entre le management et le client : La Figure symbolique du Client à La Poste .	247
3.1. Une figure du Client multiforme	248
3.2. Occultation des relations de pouvoir : légitimation et intériorisation	253
Conclusion de la deuxième partie : Un guichetier en tension entre plusieurs « clients »	255

TROISIEME PARTIE : LE CONSULTANT EN INTERIM	257
Chapitre 9 – Etre consultant en intérim.....	260
1. Un double désenchantement personnel	260
2. Un collage : « Le métier de consultant en intérim »	264
3. Un métier « multitâches »	274
Chapitre 10 – La relation de service du consultant en intérim.....	279
1. A l'interface entre le client et l'intérimaire	279
2. Un intermédiaire entre le « profit » et l'« aide »	283
2.1. Entre deux idéaux : « profit » et « aide »	283
2.2. « Vendre de l'humain »	287
2.3. Etre un « intermédiaire »	288
2.4. Débat interne entre profit et valeurs	289
2.5. La « juste distance » avec le client	289
2.6. La dimension temporelle	292
3. Un « brouillage des rôles », une contradiction organisationnelle à soutenir.....	292
4. Travail de première ligne : entre la représentation et l'invisible du travail	294
4.1. Etre en représentation ou en vitrine ?	295
4.2. Travail invisible et manque de reconnaissance	298
5. Exclure, prendre soin ou associer le client à la relation de service	299
5.1. Accepter un statut de « client » dans l'organisation.....	299
5.2. Prendre soin d'un client-roi.....	300
5.3. Associer un partenaire	301
Chapitre 11 – Une organisation stratégique de l'intermédiation.....	303
1. « L'organisation-intérim » comme cadre commun des échanges	303
1.1. La découpe fonctionnelle	303
1.2. La découpe idéologico-imaginaire	310
1.3. La découpe symbolique.....	328
1.4. Articulation des découpes organisationnelles	336
2. L'incorporation, ou l'usage de la métaphore de la cuisine	338
3. Une entreprise du « toujours plus », un modèle managérial de la séduction	340
Chapitre 12 – Le triptyque du pouvoir incluant le consultant en intérim	343
1. Entre le consultant en intérim et le management	343
1.1. La « juste distance » du manager : ni maternage, ni Père symbolique.....	343
1.2. Prise de responsabilité du consultant et psychologisation des problèmes d'organisation.....	344
1.3. Image de soi et occultation des relations de pouvoir.....	346
2. Entre le consultant en intérim et le(s) client(s) : entre coproduction et soumission.....	347
2.1. L'intérimaire à la fois comme client et comme objet du service	348
2.2. Un « client » immatériel	350
3. Entre le management et le client : La Figure symbolique du Client dans l'intérim.....	352
3.1. Trois figures du Client dans l'intérim	352
3.2. Le « Même » et « l'Autre » de la relation de service dans l'intérim.....	355
Conclusion de la troisième partie : Un consultant en intérim en tension entre deux « rôles » de service.....	357

EN CONCLUSION	361
DECONSTRUIRE LE RAPPORT AU CLIENT DANS LA RELATION DE SERVICE : UN OUTIL POUR LE MANAGEMENT ?	361
1. Deux terrains complémentaires, une problématisation du rapport au client	363
1.1. Un contexte organisationnel assez proche.....	364
1.2. La relation de service : quelle place pour le client ?	365
1.3. La relation de pouvoir : un triptyque sous « contrôle ».....	368
1.4. Légitimation et occultation des relations de pouvoir	374
2. Le pouvoir : réciprocité, légitimation et dimensions inconscientes	376
3. Une « métaphore » clinique ?.....	379
4. Un apport aux pratiques et aux sciences de gestion par une démarche clinique.	381
4.1. L'importance de la coconstruction et de la restitution pour cette recherche	382
4.2. Le décalage entre client « incarné » et client « invoqué »	384
4.3. L'articulation des découpes fonctionnelle, idéologico-imaginaire et symbolique au travers de la « Figure symbolique du Client ».....	385
4.4. Les contradictions organisationnelles du travailleur de première ligne	387
4.5. Le décalage analytique et méthodologique de notre démarche.....	388
5. Quelques pistes de recherche	388
BIBLIOGRAPHIE	391
Table des matières	399
ANNEXES.....	405

ANNEXES

Annexes

A. Caractéristiques sociodémographiques des participants	407
a. <i>La Poste</i>.....	407
b. <i>L'intérim</i>	408
B. Catégories de codage avec NVivo	409
C. Vocabulaire postal	411

A. Caractéristiques sociodémographiques des participants

a. La Poste

Participant	Type de bureau	Statut	Ancienneté à La Poste au moment de l'étude
Guichetier 1	Grand bureau	Intérimaire	20 ans
Guichetier 2	Grand bureau	Titulaire	Environ 20ans
Guichetier 3	Grand bureau	Titulaire	31 ans
Guichetier 4	Grand bureau	Titulaire	21 ans
Guichetier 5	Petit bureau	Titulaire	31 ans
Guichetier 6	Bureau moyen	Titulaire	34 ans
Chef 7	Bureau moyen	Titulaire	35 ans
Chef 8	Bureau moyen	Intérimaire	7 ans
Chef 9	Grand bureau	Titulaire	9 ans
Extérieur 10	Grand bureau	Employé service financier (Fortis)	1,5 an
Manager 11	NA	Cluster manager	10 ans
Manager 12	NA	Cluster manager	NA
Manager 13	NA	Manager de région	NA

b. L'intérim

Participant	Type d'entreprise	Fonction	Travaille actuellement dans l'intérim ?	Type d'entretien
I1	Multinationale	Consultant en intérim	Oui	Longitudinal
I2	Multinationale	Consultant en intérim	Oui	Longitudinal
I3	Multinationale	Consultant en intérim	Non	Longitudinal
I4	PME	Commerciale puis manager d'agence	Non	Longitudinal
I5	Multinationale	Consultant en intérim	Non	Longitudinal
I6	Multinationale, division spécialisée	Consultant en intérim	Non	Longitudinal
I7	PME	Consultant en intérim	Non	Longitudinal
I8	PME	Consultant en intérim puis manager d'agence	Oui	Longitudinal
I9	Multinationale puis PME	Consultant en intérim	Non	Longitudinal
I10	PME, division spécialisée	Consultant en intérim	Oui	Rencontre unique
I11	PME	Manager d'agence puis de région	Oui	Rencontre unique
I12	Multinationale	Consultant en intérim	Non	Rencontre unique
I13	Multinationale	Consultant en intérim	Non	Rencontre unique
I14	PME	Manager d'agence	Non	Rencontre unique

NB : Les termes « entretien longitudinal » correspondent à trois rencontres, avec production de supports, tel que décrit dans la méthodologie.

B. Catégories de codage avec NVivo

Name
A. Méthodologie et théorie
3 cadres organisationnels
Clinique
Critères de comparaison
Epistémologie
Implication
Observation
Pouvoir
références biblio
relation de service et figure du client
B. POSTE
B.1. Poste - relation de service Guichetier
B.1.1. Définition du service
B.1.2. relation guichetier - client
(a)symétrie de la relation
Agressivité du client
B.1.2.1. client = travail principal
coproduction
espaces sans client
exemples de cas
immédiateté du service
implication et responsabilité du guichetier
importance de la relation face-à-face
personnalisation du service ou de l'usager
Public de la poste
relation de confiance - méfiance
système informatique
usager VS client
B.1.3. relation guichetier-management
Amour filial vau du chef
chef = exemple à suivre
motivation et coaching

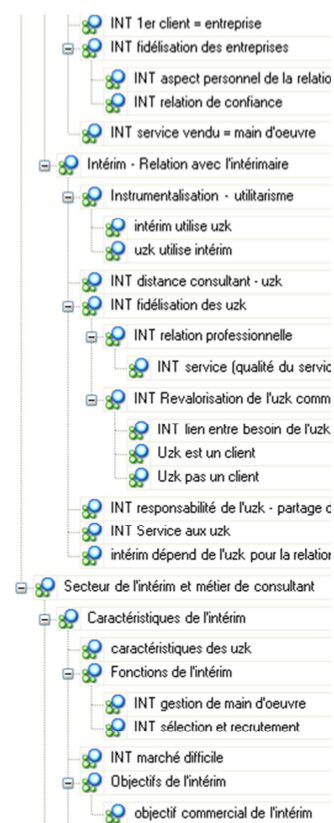
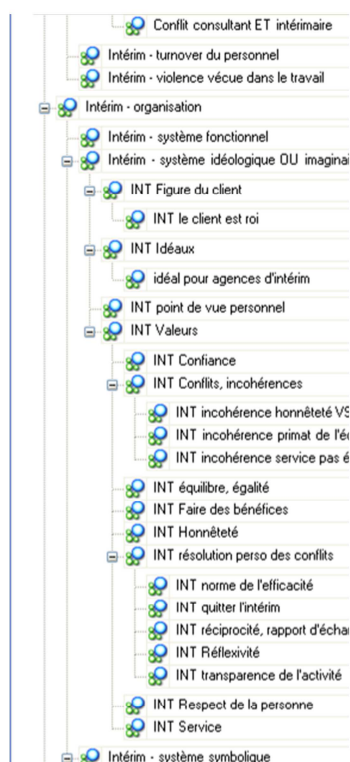
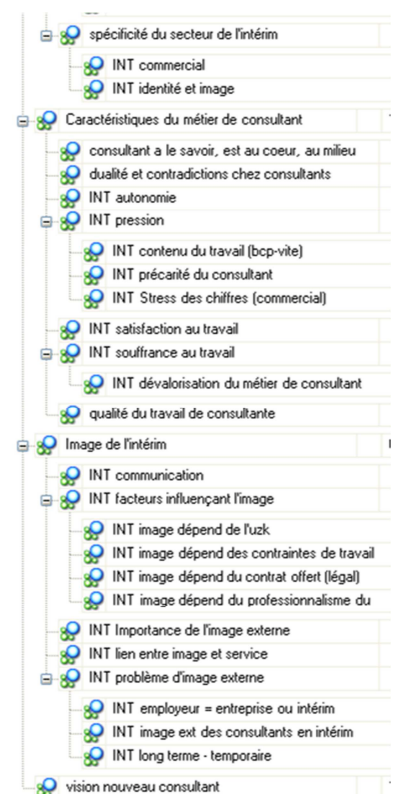
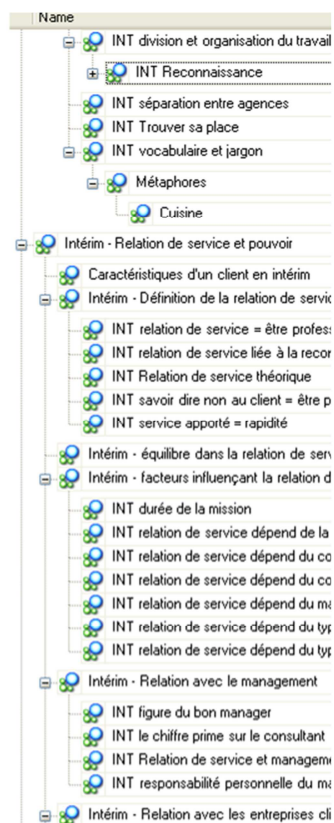
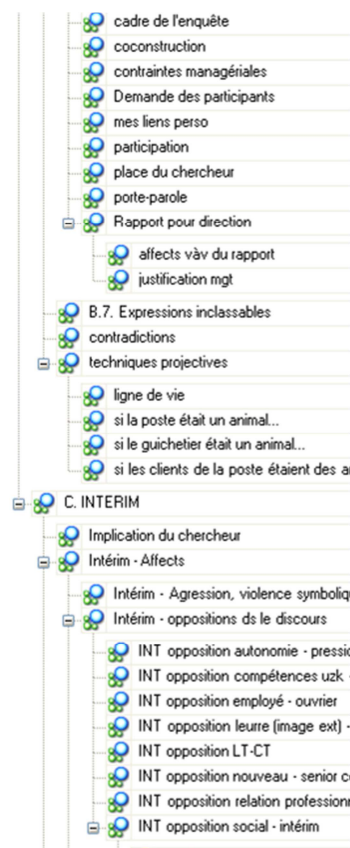
rel avec mgnt sup
Réunions
sanction - récompense
trouver du positif
B.1.4. relation client-management
B.1.5. Règles et clients
Client avant règle
règle avant client
B.1.6. Passerelle - relation commerciale
BRASMA
classement des vendeurs
Complexité des produits
feedback
formations commerciales
Passerelles
Team Plus
B.1.7. référence en cas de problème
B.2. Poste - Organisation
B.2.1. Poste - cadre fonctionnel
B.2.1.1. définition et représentations
B.2.1.2. utilisation outils de contrôle
Waitng Queue
B.2.1.3. contexte éco-technique-social
B.2.2. Poste - cadre idéologico-imaginé
B.2.2.1. valeurs
B.2.2.1.1. valeurs officielles de la poste
B.2.2.1.2. aide
B.2.2.1.3. écoute et empathie
B.2.2.1.4. respect des règles
B.2.2.1.5. Politesse et respect

Name
B.2.2.1.6. Confiance
B.2.2.1.7. honnêteté et sincérité
Confidentialité et discrétion
convivialité
entraide et collectif
équité
flexibilité
implication et responsabilité
Ordre et organisation
toujours plus, être au top
B.2.2.2. idéaux et sens du métier
Rôle à endosser
B.2.2.3. Représentations sociales
obligation de changement - futur
Peur de l'avenir
PO figure du client
poste = banque
poste = sécurité d'emploi
poste = service public
postier = vendeur de timbres
B.2.2.4. imaginaires leurrant et managérial
B.2.3. Poste - cadre symbolique
Argent
B.2.3.1. langage
lapsus
métaphores et champs lexicaux
animaux
armée et guerre
bricolage - jardinage
Chasse
couleurs

école
famille
fin
horreur
jouet - jeu
maladie
manger
moyens de locomotion et véhicules
paranormal
prostitution
religion
roi
sport
supermarché
temps historique
usine-industrie
Réalisation
vocabulaire postal
B.2.3.2. REGLES
B.2.3.3. système de classement in
divisions postales
PO frontières
PO ID prof
PO séparation poste - extérieur
PO séparation SA-guichet
Poste - Oppositions dans le discours
administratif VS commercial
Françoise VS Laurence
Mail VS Retail
Manuel VS informatique
Monopole VS concurrence

petit VS grand bureau
Postal VS Financier
Poste VS Electabel
professionnel VS non-prof
respect des règles VS satisfaction du client
service public VS entreprise privée
Statutaire VS contractuel
terrain VS mgnt sup
Titulaire VS Intérimaire
séparation G-Client ET objets de médiation
proximité VS distance avec client
B.2.3.4. rituels et mises en scène
(re)présentation de l'entreprise
Disposition spatiale
guichet
B.2.3.5. division et organisation du travail
tâches du chef de bureau
GB = intermédiaire de la hiérarchie
tâches du guichetier
B.2.4. chgt dans l'organisation de la poste
B.3. Métier de guichetier - GB
bouger pour changer d'air
conditions de travail
Facteur
Flexibilité de la carrière
electabel et poste
flexibilité en intérim
guichetier et responsable d'agence
refocus
tps partiel

Gestion du personnel
évaluation
évolution - promotion - gestion fermetures
examen attaché commercial
Post Academy
recrutement - sélection - entrée
Holdup - sécurité
PRATIQUE
B.4. Bureaux
ambiance
BEST
Best Teller
LCB
odeurs
protection VS barrière
Vitre et communication
Service Electabel
STAR
B.5. Affects
B.5.1. souffrance et stress
Pension + atteindre sa limite, être au bout
PO infantilisation
pression commerciale
Routine
sentiment d'incapacité
B.5.2. Satisfaction
B.5.3. Séparation travail - vie privée
reconnaissance
B.6. Implication du chercheur
B.6.1. Relation de confiance



C. Vocabulaire postal

Avis de passage : formulaire rectangulaire déposé par le facteur dans la boîte aux lettres du client, pour les envois devant être remis en mains propres et/ou les envois ne pouvant entrer dans la boîte aux lettres.

Back-office (BO) : grandes armoires contenant les colis, non visibles de la salle publique.

Dépêche : colis et recommandés entrant (matin) ou sortant (soir)

Guichet : bureau physique (endroit où se déroule l'interaction entre le guichetier et le client)

Guichetier : personne occupant un service, peut être titulaire ou intérimaire sur un service.

Gestionnaire de bureau (GB) : chef d'un bureau de poste

Gestionnaire d'agence : guichetier seul dans une agence postale (un seul guichet)

Mail : partie « courrier » de La Poste belge

Middle-Office (MO) : armoires se situant à portée de mains juste derrière les guichets, contenant les recommandés, les produits de la loterie, les permis de pêche, les timbres et les timbres de collection, etc. (tous les documents et produits devant être immédiatement à portée de mains du guichetier dans son travail, mais ne pouvant être attribués à chaque guichet).

Nombre de « guichets alignés » : nombre de guichetiers présents à leurs guichets respectifs et disponibles pour servir les clients à un moment donné.

Passerelle : argument commercial proposant un service que le client n'a pas demandé (selon des actions définies chaque mois ou arguments commerciaux permanents) et permettant :

- de vendre un produit pour lequel le client n'est pas venu
- de conclure un rendez-vous en SA, soit immédiatement soit par la suite
- d'informer le client des nouveaux produits et services proposés par La Poste

Potentiel de temps : nombre d'heures relatives à un bureau sur l'année, donné par service. Cela correspond au temps moyen pour chaque opération multiplié par le nombre d'opérations sur l'année.

Retail : partie « bureau de poste » de La Poste belge, reprenant les activités financières et bancaires.

Salle publique (ou du public) : salle côté client

Sas d'accueil (SA) : salle à part des guichets, servant à la réception des clients lors d'un rendez-vous commercial, située le plus souvent entre la salle publique et les guichets.

Service : fonction avec description de fonction précise et tâches attribuées.

Timbre à date : cachet permettant d'affranchir les envois avec la date du jour.