



HAL
open science

Production de services, comportement déviant du client et gouvernementalité : pour une ouverture à la GRH

Jean-Baptiste Suquet

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Suquet. Production de services, comportement déviant du client et gouvernementalité : pour une ouverture à la GRH. 1ère journée d'étude, 2006, Nantes, France. hal-00263049

HAL Id: hal-00263049

<https://hal.science/hal-00263049>

Submitted on 11 Mar 2008

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

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

Groupe thématique AGRH
« *Contrôle des comportements, déviance et discipline* »

Nouvelles formes d'organisations : Nouveaux comportements ?

**Production de services et comportement déviant du client : une
double problématique GRH ?**

Le cas de la gestion de la fraude à la RATP

Jean-Baptiste Suquet
Doctorant CRG / RATP

Résumé :

Production de services, comportement déviant du client et gouvernementalité : pour une ouverture à la GRH

Le cas de la gestion de la fraude à la RATP

1. Introduction

Le client est traditionnellement la chasse gardée, dans les sciences de gestion, des spécialistes du marketing. En forçant à peine le trait, on peut sans peine reconstruire un discours selon lequel une organisation fonctionnerait comme une entité aux frontières bien délimitées et se mettrait en relation avec des entités extérieures, dont ses clients : il s'agit alors avant tout de bien ajuster l'offre de l'organisation à la demande des clients, et se poser donc la question de leur satisfaction, de la qualité des prestations fournies par rapport à leurs attentes, etc...

Certains critiques du marketing s'inscrivent contre cette perspective, réclamant une analyse fine et fondée sur l'observation des pratiques sociales qui constituent effectivement les marchés (Morgan, 2003). Il y a là une volonté de la part de ces auteurs de ne pas se perdre dans des idéalismes économistes qui servent selon eux trop souvent la rhétorique.¹

Plus encore, les réflexions issues du marketing des services remettent profondément en cause cette approche, dans la mesure où le client ne saurait être analysé séparément lorsque l'on s'intéresse à la production d'un service : la *servuction* reconnaît le rôle du client comme décisif, à tel point que certains auteurs n'ont pas hésité à employer à son endroit l'image d'employé partiel (« partial employee », Mills & Morris, 1986).

On voit bien ici le glissement qui peut s'opérer quant à la problématique du rôle du client dans les organisations de service. Nous chercherons à suivre cette perspective en rappelant que la maîtrise du comportement des clients s'avère décisive pour la production viable d'un service, et que le concept de gouvernementalité (Hatchuel et al. (dir.), 2005) offre un cadre pour la penser. Nous décrirons à partir du cas de la gestion de la fraude à bord des bus de la RATP, comment une organisation appréhende cette question de gouvernementalité, notamment par la mise en place de « mécanismes de pouvoir » (Foucault, 2004).

Mais nous entendons souligner les limites d'une telle approche : non pas que les évolutions des techniques de maîtrise des comportements ne constituent pas un sujet d'intérêt pour l'étude des organisations, mais plutôt dans la mesure où leur mise en œuvre effective ne doit pas être laissée de côté. Nous mettrons notamment en lumière l'intérêt d'une intégration de la GRH aux questionnements en termes de gouvernementalité. En l'occurrence et à partir du cas de la gestion de la fraude, nous introduirons la dimension des dynamiques professionnelles en jeu au sein des organisations de service et autour des techniques de maîtrise des comportements.

Méthodologie

Les données sur lesquelles est fondée l'analyse sont issues d'une recherche de thèse en cours, à la RATP, à propos des évolutions de la gestion de la fraude. Dans le cadre d'une convention CIFRE, il s'agit d'accompagner les évolutions des pratiques des agents de contrôle, au sein de l'unité du Contrôle Service Bus (CSB), chargée de la lutte contre la fraude sur le réseau de surface de la RATP. Le problème focalisant l'attention de la recherche, sous-jacent dans la

¹ On retrouve d'ailleurs sans trop de peine tout un ensemble de recherches effectuées à la suite de Granovetter, et s'attaquant à une certaine économie, trop empreinte de purs modèles...

communication, a été définie en fonction du questionnement des acteurs de l'organisation, certains d'entre eux étant relativement perplexes quant à la façon dont la rencontre entre la relation de service et la lutte contre la fraude pouvait s'opérer.

Plusieurs types de matériau ont été croisés afin de donner consistance au cas. D'une part, des archives et documents actuels de l'unité (et plus largement de la RATP) ont été collectés, de façon à se donner accès aux discours « stratégiques » et à leurs évolutions. D'autre part, une observation ethnographique du travail des agents a été effectuée, sur plusieurs mois (08/2004 – 03/2005), au cours de la mise en œuvre d'un projet de service (Bus Attitude) auquel les agents étaient tenus de contribuer. La mise en relation de ces deux types de données (la stratégie et le travail concret, pour le dire simplement), successivement quant à un service particulier (le Service De Ligne) puis à la Bus Attitude, nous a semblé à même de mettre en évidence, à un niveau organisationnel, l'apparition de techniques de maîtrise des comportements.

2. Les organisations de service : l'enjeu du comportement des clients

a. Du marketing des services à la gouvernamentalité ?

Le marketing des services s'attache à mettre en évidence et à théoriser les spécificités du fonctionnement des organisations de service, de plus en plus prépondérantes dans les économies occidentales. Il n'est pas question ici de se livrer à une revue de littérature, mais simplement de rappeler la perspective originale sur le rapport entre le client et l'organisation, qu'ont permis ces travaux.

En effet, le marketing des services ne s'intéresse pas tant à la domination des clients sur les organisations, ou inversement, qu'à la coopération entre le client et l'organisation dans une visée de production.² Les particularités économiques du service, qui en font une entité *coproduite* et non simplement produite (ce qui serait le cas d'un bien), ont conduit les économistes, et à leur suite les gestionnaires, à s'interroger sur les modalités de cette coproduction.³

Le rôle du client ne peut plus s'analyser, dans ce cadre, comme une simple consommation, acquiescement à une offre prédéterminée. Au contraire, son rôle est, en ce qui concerne ce type de système de production que sont les services, déterminant quant à la performance du système. C'est pour cette raison que le cadre d'analyse traditionnel de la production de service, la servuction, intègre le client comme un des éléments du système (Eiglier P. & Langeard E., 1988).

On comprend dès lors la pertinence, pour ce type d'organisation, d'une maîtrise (minimale) du comportement des clients. Les appels aux recherches marketing sur la déviance du consommateur (Fullerton R. & Punj G., 1997) peuvent être interprétés en ce sens, de même que celles sur les possibilités d'intégration du client à l'organisation (par exemple, Goudarzi K., 2006), en ce qui concerne la socialisation du client), au-delà de l'image évocatrice du client comme « employé partiel » (Mills & Morris, 1986).

Mais plus important encore, il semble que ce ne soit pas les seuls savoirs marketing qui soient mobilisés, puisque le marketing des services entend être le lieu théorique de rencontre entre la

² Bien entendu, c'est plus la visée de la réflexion qui selon nous distingue l'approche « domination » (visée politique de dénonciation) de celle de la « coopération » (visée d'organisation). Pour autant, dans les deux cas, les jeux de pouvoirs nous semblent très présents. Nous ne nous interdirons pas pour cette raison, par la suite, de parler de pouvoir.

³ Le lecteur peut se référer pour plus de détail, à de Bandt & Gadrey (1994) notamment.

GRH, le marketing, et autres savoirs de l'opérationnalisation⁴. On a donc plusieurs types de savoirs possibles, dont on peut penser qu'ils modifient par leur rencontre la compréhension de l'objet « client » (suivant que l'on a recours à une compréhension purement marketing ou que l'on considère ce dernier comme actif dans le processus de production) et les techniques utilisées pour en maîtriser le comportement (régulation par le marché ou par des scripts par exemple...).

On avance alors vers une interrogation foucauldienne, en terme de gouvernementalité (Hatchuel A. et al. (dir.), 2006). Il s'agit en effet de se donner à voir simultanément l'objet qui pose question (ici le client), les savoirs qui le conditionnent (savoirs scientifiques, contexte stratégiques...), et les techniques qui l'encadrent (par exemple la publicité) (Lenay, 2005). En adoptant ce cadre de la gouvernementalité, on peut poser la question des techniques qui permettent de s'assurer du comportement du client, de l'orienter dans la direction souhaitée, en fonction des objectifs stratégiques du système de production. Nous allons montrer maintenant que le cas de la gestion de la fraude à la RATP renvoie bien à ce type de questionnement.

b. La RATP face à un nouveau contexte stratégique, ou l'importance des clients rendue sensible

Au-delà d'une brève présentation des enjeux que représente le client pour la RATP, il s'agit ici d'expliquer comment ceux-ci sont devenus sensibles au cours des dernières années, prenant le pas sur d'autres enjeux à la faveur d'un contexte stratégique⁵ changeant. Il nous semble que c'est là le meilleur moyen de mettre en lumière l'indissociabilité des enjeux clients, d'un contexte stratégique et d'une organisation.⁶

La fraude comme enjeu financier quotidien

La RATP a mis en place, au cours des années 70, un système de self-service qui abandonnait l'espace du réseau au voyageur (Dartevelle, 1992). Rentrant dans une logique de rationalisation et de transport de masse, elle supprimait les receveurs dans les bus et privilégiait l'écoulement rapide des flux. Couplé à un système de financement qui indexait le paiement du prestataire par les tutelles sur le nombre de voyageurs transportés, on comprend alors aisément la façon dont la question de la fraude se posait, ou plutôt ne se posait pas : un voyageur non payant augmentait les recettes de la RATP !⁷

Le contexte stratégique de la RATP a bien entendu évolué depuis. Ainsi, la montée de l'exigence commerciale est patente dans les discours managériaux. En effet, face à la probabilité croissante de la mise en concurrence des transports publics européens, la RATP est appelée à améliorer son efficacité et son attractivité, pour être en mesure de tenir tête aux autres transporteurs.

⁴ On peut se référer par exemple à l'appel à communication du « 9th Seminar on service management research », qui s'est tenu à Lalonde les Maures en juin 2006.

⁵ L'optique choisie ici quant à la description du contexte stratégique est weickienne : c'est celle du *sensemaking*. Nous n'entendons pas dire ce qu'est la stratégie de la RATP. Nous préférons au contraire aborder la stratégie telle qu'on la dit dans les discours managériaux et les discussions quotidiennes, soulignant le sens donné par les acteurs à l'environnement, sens tout à la fois construit et partagé.

⁶ On remarquera qu'une telle approche rejoint l'optique choisie précédemment quant au contexte stratégique : celle de la compréhension de l'organisation. Ici, à la suite des travaux de Frank Cochoy (2002), il s'agit de s'intéresser au client tel que l'organisation se le « figure » par rapport à l'état d'un marché.

⁷ Rappelons tout de même que la fraude a toujours été perçue comme un problème, mais que l'attention que lui accordait les transporteurs s'est avérée variable suivant les contextes, de même que les dimensions du problème que ces derniers mettaient en valeur.

La modification des relations avec le mandataire est également décisive. Le nouveau contrat négocié avec l'autorité régulatrice compétente, le Syndicat des Transports d'Ile de France, prévoit une modification du mode de rémunération de la RATP, avec intéressement aux résultats. On est dès lors bien loin de la rémunération au voyageur transporté, qui ne posait pas la fraude comme un enjeu commercial et financier ; et bien plus près encore d'un passage à une rémunération au nombre de voyageurs ayant validé.⁸

La question de la validation se pose d'ailleurs avec d'autant plus d'acuité qu'un changement de support technique pour les titres de transport est en cours.⁹ Ainsi, la généralisation sur le réseau d'un passe sans contact (télébillettique) oblige à envisager la réactualisation parmi les voyageurs du « rite de paiement », et notamment de son versant « validation systématique à l'entrée ».

De plus, l'attention qui est donnée à la pérennité financière de la RATP souligne en conséquence avec force la nécessité d'une politique commerciale efficace. La prégnance d'un discours marketing est à cet égard significative : la satisfaction tout autant que la fidélisation¹⁰ des voyageurs apparaissent décisives.

Vers une « nouvelle relation de service » ?

Cette évolution du contexte stratégique contribue actuellement à donner une autre coloration à la relation de service. Le concept de relation de service avait servi, au début des années 90, à mettre en exergue la nécessaire modernisation de la RATP, à l'instar des autres services publics. Il fallait alors rompre avec le modèle de la bureaucratie éloignée de ses « usagers », pour ouvrir l'ère des clients et de leur satisfaction... De ce point de vue, la relation de service servait de concept analytique fondateur pour une meilleure prise en compte du déroulement réel des interactions entre les usagers et les agents. Elle permettait de mettre le doigt sur un centre névralgique de la (bonne) production du service.¹¹

Avec l'évolution du contexte stratégique et l'apparition d'enjeux clients sensiblement différents¹², la relation de service, si elle reste un rouage essentiel d'une prestation de service de qualité, constitue avant tout l'occasion au cours de laquelle une véritable plus-value peut être apportée à un client, qui a le choix... Il faudrait alors « plus de relation de service », c'est-à-dire apporter plus de service et surtout plus de relationnel au moment de la rencontre entre voyageur et agent : de la présence, de la convivialité, des renseignements...

On voit bien à ce point comment, dans un contexte d'enracinement progressif des services liés à la prise en compte du client,¹³ le concept analytique de relation de service a été tout à la fois conservé (focaliser l'attention à l'interaction entre les agents et les usagers) et en même temps profondément remanié (la nécessité de « vitaminiser » le service, à un moment où toute la différence peut se faire). La nouvelle « coloration » de la relation de service, se traduit ainsi

⁸ Ce basculement semble certain pour tous, la seule incertitude porte sur la date de sa mise en œuvre effective. Le bulletin hebdomadaire interne à la RATP « *Tour d'horizon* » l'annonçait au 01/12/2005 pour l'année à venir.

⁹ Il s'agit, derrière le vocable « Navigo », d'harmoniser progressivement sur la région Ile-de-France les différents supports existants pour les titres de transport, pour la plupart magnétiques.

¹⁰ Ville & Transports, *Opérateurs de transport public : la course à la fidélisation des clients* (n°389, 12/2005, pp. 24-27).

¹¹ Il est intéressant de noter le décalage entre les analyses antérieures du marketing des services et cette prise de conscience peut-être tardive... Ceci s'explique probablement par des raisons spécifiques au secteur public, que nous ne pouvons détailler ici.

¹² Alors qu'elle avait émergé pour mieux servir un usager (captif) vu comme faisant les frais d'une bureaucratie incapable de le prendre en compte, il semble que l'échiquier soit aujourd'hui inversé : il y a maintenant un client qui peut sanctionner l'organisation du fait de sa non-satisfaction (on pense en marché).

¹³ Les travaux d'Emmanuelle Lévy (Lévy, 1999) montre bien le poids croissant de ces services, depuis les années 80 notamment (même s'il est toujours délicat d'évaluer leur impact réel). On peut penser notamment à la mise en place d'une unité spécifiquement dédiée à la « relation de service » (et dont c'est le nom !) dans les années 90.

par l'impératif d'un « service attentionné ». On saisit en quoi les évolutions décrites rendent décisive la maîtrise des comportements de ces mêmes clients : les fidéliser, les faire valider, etc...

Une re-problématisation de la fraude

La problématique de la fraude, dès lors, non seulement se fait plus pressante, mais évolue. Ainsi, elle se posait déjà dans les années 90, par exemple, mais principalement sous l'angle de l'insécurité. Avec les évolutions brièvement retracées ci-dessus, c'est autrement que l'organisation s'interroge quant à la fraude, quand bien même les taux de fraude, élevés sur le réseau de surface (entre 10 et 15%), restent du même ordre. Comment réussir à impulser une maîtrise du comportement du client qui ne soit pas rétrospective, focalisée sur le réglementaire et la sanction, mais plutôt favorise un certain type de comportements, dans une logique de pérennité de la RATP, tout en assurant la satisfaction de tous les clients ?

On voit bien ici en quoi le cas de la gestion de la fraude à la RATP renvoie à une problématique de gouvernementalité¹⁴, dans la mesure où il pose à la fois la question des techniques qui permettent d'influer sur un phénomène (ici la fraude) et celle de la compréhension / problématisation de ce phénomène.

Nous considérerons désormais comme fixée cette compréhension / problématisation pour nous intéresser aux techniques qu'a cherché à mettre en œuvre la RATP pour répondre à ses problèmes de fraude. Il s'agira de montrer comment l'organisation en question s'est proposée de réagir, puis, dans un second temps, de souligner les difficultés pratiques soulevées par cette évolution de la gouvernementalité, qui a entraîné des transformations dans le travail même des agents.

3. Gouverner les clients : quelles techniques organisationnelles ?

a. Le cadre conceptuel des mécanismes de pouvoir

L'approche par les mécanismes de pouvoir

Ainsi que nous l'avons montré, la question de la maîtrise des comportements des clients par l'organisation se traite comme une problématique de gouvernementalité. Cette approche présente des avantages par rapport à d'autres approches des questions de pouvoir¹⁵, si présentes dans notre cas, à considérer qu'on entende prendre un point de vue organisationnel. En effet, elle se distingue de travaux qui avaient été réalisés à un niveau micro-sociologique, cherchant à discerner le pouvoir dans les interactions de service (Jeantet, 2003 ou Warin 1993 notamment).

Au contraire, il s'agit de mettre en évidence l'action d'une organisation, ou au niveau d'une organisation, par rapport à un objet qui lui est partiellement extérieur.¹⁶ Il s'agit alors de se

¹⁴ Foucault (2004) emploie le terme de « gouvernement » qui correspond à l'analyse des techniques qui suit. Il nous semble que les différences sont cependant négligeables entre ce terme et celui de « gouvernementalité », qui est le terme utilisé par Foucault dans ses travaux postérieurs (dans la continuité des précédents) et repris dans les travaux de gestion caractérisés par cette approche.

¹⁵ Nous prenons ce terme au sens large, celui qui renvoie à l'influence d'un acteur sur un autre (et qui n'est de ce fait pas sans lien avec d'autres termes comme régulation, domination, gouvernement...).

¹⁶ Nous ne cherchons pas à défendre ici une soi-disant extériorité de la fraude, phénomène qui est largement coproduit... Pour autant, on ne peut nier que le phénomène n'est pas strictement interne non plus, dans la mesure où la fraude concerne des voyageurs. On peut noter à ce propos que les travaux de Courpasson (2000) se distinguent de ceux de Foucault, bien qu'ils en soient assez proches, sur ce point précisément : Courpasson cherche en effet à comprendre comment une organisation maîtrise le comportement de *ses* salariés, et non de *ses*

doter d'outils conceptuels aptes à rendre compte de ce que nous avons observé sur le terrain dans cette perspective. Le concept de gouvernementalité n'est peut-être pas suffisant de ce point de vue ; ou plutôt, s'il désigne bien une classe de pratiques générale, ou un type de rapport d'une organisation à un objet (ici la fraude), il semble qu'il faille chercher ailleurs chez Foucault les outils pour mettre en évidence concrètement les pratiques précises auxquelles cette gouvernementalité renvoie.

En effet, Foucault, au travers de son concept de « mécanisme de pouvoir » (Foucault, 2004), permet une attention soutenue au « par où ça passe » et au « comment ça se passe ». Les mécanismes de pouvoir permettent de se concentrer sur des techniques de gouvernement, fondatrices d'une nouvelle gouvernementalité (sur lequel nous souhaitons insister désormais). Nous entendons donc insister sur certains aspects de la gouvernementalité émergente identifiée dans le cas de la gestion à la RATP.¹⁷

Caractérisation de l'approche par les « mécanismes de pouvoir »

De façon inductive, Foucault identifie trois mécanismes de pouvoir, dont nous rapportons les définitions et soulignons les traits principaux ci-dessous :

- **le mécanisme juridico-légal** : "La première forme (...), c'est le système du code légal avec partage binaire entre le permis et le défendu et un couplage en quoi consiste précisément le code, le couplage entre un type d'action interdit et un type de punition. Donc, c'est le mécanisme légal ou juridique. »
- **le mécanisme disciplinaire** : « Le deuxième mécanisme, (...) c'est le mécanisme disciplinaire qui va se caractériser par le fait que, à l'intérieur du système binaire du code, apparaît un troisième personnage qui est le coupable et en même temps, en dehors, outre l'acte législatif qui pose la loi, l'acte judiciaire qui punit le coupable, toute une série de techniques adjacentes, policières, médicales, psychologiques, qui relèvent de la surveillance, du diagnostic, de la transformation éventuelle des individus. »
- **le mécanisme de sécurité** : « La troisième forme, (...) [c'est le] dispositif de sécurité qui va (...) insérer le phénomène en question (...) à l'intérieur d'une série d'événements probables. Deuxièmement, on va insérer les réactions du pouvoir à l'égard de ce phénomène dans un calcul, qui est un calcul de coût. Et enfin, troisièmement, au lieu d'instaurer un partage binaire entre le permis et le défendu, on va fixer d'une part une moyenne considérée comme optimale et puis fixer des limites de l'acceptable, au-delà desquelles il ne faudra plus que ça se passe. »

Ces trois mécanismes sont selon lui des idéaux-types que l'on ne doit pas analyser séparément, dans la mesure où ils ne se succéderaient pas les uns aux autres. Au contraire, Foucault considère que chaque mécanisme de pouvoir est fortement corrélé aux autres, et que chacun contribue de façon spécifique à donner forme à une technique.¹⁸

clients. Or il n'y a aucune raison de considérer a priori que ces deux relations (respectivement de salariat et de commerce) sont comparables.

¹⁷ Il serait bien trop long de discuter du rapport de succession ou de simultanéité qui unit les différents aspects d'une gouvernementalité (Foucault mettait en évidence plutôt des simultanités). Sans nous positionner par rapport à ce débat, nous renvoyons simplement à la façon dont les acteurs rendent compte de leur action. En l'occurrence, ils disent déduire les techniques et dispositifs mis en place de leur réflexion ou d'une évolution de la stratégie. Ce qui est bien entendu discutabile...

¹⁸ « Donc vous n'avez pas de tout une série dans laquelle les éléments vont se succéder les uns aux autres, ceux qui apparaissent faisant disparaître les précédents. Il n'y a pas l'âge du légal, l'âge du disciplinaire, l'âge de la sécurité. Vous n'avez pas des mécanismes de sécurité qui prennent la place des mécanismes disciplinaires, lesquels auraient pris la place des mécanismes juridico-légaux. En fait, vous avez une série d'édifices complexes dans lesquels ce qui va changer, bien sûr, ce sont les techniques elles-mêmes qui vont se perfectionner, ou en

Nous allons reprendre ce principe pour fonder un repère à trois axes, correspondant aux trois mécanismes de pouvoir mis en évidence par Foucault. Il nous semble au-delà de la portée de cette communication de discuter de l'optimalité d'un tel repère. Foucault raisonne en effet de façon très inductive, découvrant les mécanismes de pouvoir au fil de ses recherches et de ses besoins. Comment pouvons nous alors savoir si ces mécanismes de pouvoir sont suffisamment nombreux pour exprimer la totalité des possibilités ?

Notre parti sera donc de nous contenter de ces trois axes, qui nous suffisent pour discriminer les pratiques observées. Nous chercherons à les caractériser à travers les traits spécifiques de chaque mécanisme de pouvoir, et à les positionner ainsi les uns vis-à-vis des autres. Un tableau fait la synthèse de ce travail (la partie grise présente les axes, et la façon dont leurs traits peuvent se combiner pour identifier une technique).

b. L'émergence d'un nouveau mécanisme de pouvoir à la RATP

Pour identifier la technique de gouvernement répondant à l'évolution du contexte stratégique de la RATP, nous entendons nous appuyer sur nos observations du travail des agents de contrôle, traditionnellement concernés par la question de la fraude. La méthodologie d'observation est ethnographique, elle fonctionne par la multiplication des opportunités d'observation (formation, travail de contrôle, temps de pause...) et d'échanges (qui témoignent de la réflexivité des acteurs sur leurs pratiques).

En l'occurrence, pour la section à venir, nous nous concentrerons sur les pratiques d'un petit groupe, le Service De Ligne (SDL), issu d'une expérimentation menée sur une ligne de bus. La réussite de cette expérimentation dans un contexte favorable et à petite échelle, a permis de saisir les caractéristiques de cette nouvelle technique de gouvernement. Reprenant un travail de mise en forme déjà effectué (Suquet, 2006), nous montrerons en quoi ces pratiques des agents du SDL se distinguent de celles des agents de CSB, caractéristiques du contrôle « traditionnel ».

Cette façon de procéder et d'isoler, un peu artificiellement, cette technique de gouvernement se justifie. En effet, cette technique étant émergente, il est important de pouvoir délimiter un contexte de management dans lequel elle s'exprime, quitte à la présenter comme un idéal-type. Il s'agira ensuite, et à ce titre cette présentation de la technique n'est qu'introductive, de quitter ce microcosme et de prendre en compte les difficultés pour la direction de la RATP à mettre en œuvre cette technique à plus grande échelle.

En ayant recours à la même méthodologie d'observation, nous choisirons alors un cadre différent d'observation, et envisagerons la mise en œuvre de la Bus Attitude, le projet de service qui entendait s'appuyer sur les enseignements de ces expérimentations préalables. Nous pourrions alors plonger plus avant dans les problématiques « humaines » de la gouvernamentalité.

Il s'agit ici désormais de faire le lien entre les pratiques et les techniques qui leur correspondent. Nous allons donc décrire le travail des agents du SDL dans une optique de comparaison avec celui des contrôleurs « classiques » de CSB (nous les appellerons les contrôleurs), d'une part, et d'autre part de « projection » sur les axes du repère choisi (mécanismes juridico-légal, disciplinaire et de sécurité). Les résultats sont synthétisés dans le tableau à la fin de la section.

Personnage et série d'événements probables

tout cas se compliquer mais surtout ce qui va changer, c'est la dominante ou plus exactement le système de corrélation entre les mécanismes juridico-légaux, les mécanismes disciplinaires et les mécanismes de sécurité. Autrement dit, vous allez avoir une histoire qui va être une histoire des techniques proprement dites. » (ibid.)

Les contrôleurs sont chargés de la « lutte contre la fraude », et *donc* des fraudeurs. Ce qui semble une évidence pour une majorité repose en fait sur une hypothèse forte, fondatrice des démarches plus répressives.¹⁹ Celle selon laquelle il conviendrait de sanctionner les personnes ayant fraudé, sous peine de faire croire à tous à une impunité. Ce double objectif de dissuasion et de répression passe par une focalisation sur les fraudeurs, et une attention moindre pour les autres voyageurs – ceux qui sont en règle. Pour ancrer la « peur du gendarme », il est indispensable de sanctionner les fraudeurs.

Les agents du SDL témoignent d'une autre anticipation des comportements. Prenant acte de la mauvaise image du contrôle traditionnel auprès des voyageurs, dont témoignent la plupart des enquêtes de satisfaction, ainsi que d'une certaine interprétation des chiffres de la fraude (la fraude, qui s'élève à environ 15%, se répartit entre 5% de fraudeurs « durs », 10% de fraudeurs « mous » ou « opportunistes » ; ce qui donne 85% de voyageurs payants), ils considèrent qu'il faut opérer un triple renversement, dont leur travail est la concrétisation.

Non plus se focaliser sur le fraudeur, mais plutôt sur le voyageur (en le traitant comme un client, sinon actuel du moins potentiel). Ne pas mettre au premier plan l'efficacité du contrôle, mais prendre en compte avant tout l'ambiance à bord du bus (pour éviter un effet « chape de plomb » propre selon eux aux contrôleurs). Enfin, prêter attention non pas à la récidive éventuelle des comportements de fraude, mais plutôt à celle des comportements conformes, qu'il s'agit de conforter et de légitimer, sous peine d'un découragement de la part des voyageurs en règle.

Code de référence

L'élargissement de la cible s'accompagne d'un élargissement des comportements visés, d'une part, et d'autre part de la substitution de la « réparation » à la sanction. On a vu que les contrôleurs s'intéressaient principalement aux fraudeurs, c'est-à-dire aux infractions tarifaires : le voyageur contrôlé a-t-il un titre en règle, possède-t-il les justificatifs nécessaires, etc. ? Les agents du SDL, semble-t-il, en se souciant avant tout des voyageurs, prennent en compte une gamme de comportements plus large. Bien sûr, la question du paiement est importante, et on peut même dire que le SDL anticipe en s'intéressant également à la validation, à la diffusion et à la légitimation de laquelle les agents consacrent une bonne partie de leur temps de travail. Mais ils essaient d'agir également sur le respect des voyageurs pour le machiniste, ou encore sur leur comportement de paiement – promotion fréquente des abonnements²⁰...

Les agents du SDL se démarquent également des contrôleurs par leur réaction aux écarts de comportement constatés. Lorsque ces derniers ont essentiellement recours à la sanction pour punir les infractions, l'observateur ne peut qu'être surpris par la « douceur » des réactions du SDL. Ses agents opèrent plus par réparation, ne verbalisant que dans les cas extrêmes.²¹ La métaphore de la réparation, qui relève de notre propre usage, sert ici à suggérer la proximité de la relation de service : face à un écart de conduite, l'agent cherche dans un premier temps soit les raisons de cet écart (titre inadapté notamment), soit la démonstration publique d'un accord après-coup aux règles d'usage du transport en commun (« allez acheter un ticket auprès du machiniste »).

¹⁹ Nous n'avons aucune intention de discuter de la vérité d'une telle hypothèse ; nous constatons simplement l'importance qui est la sienne dans les discours des tenants de la répression. Sans elle, une partie de l'édifice s'écroulerait probablement...

²⁰ Intégrale et Imagine'R sont pour la RATP les titres de transport les plus commodes pour les voyageurs et, dans le même temps, les plus sécurisants en termes financiers...

²¹ Ainsi d'un voyageur qui se retrouvait sans ticket pour la septième fois, aux dires des agents : celui-ci ne pouvait pas y échapper (« il ne faut pas se foutre de nous »). Le plus souvent toutefois, les contrôleurs cherchent un arrangement avec la personne.

Techniques adjacentes

Les agents du SDL travaillent en petites équipes : pas plus de quatre équipiers. Les contrôleurs ne viennent eux pas sur les lignes 183 ou TVM à moins d'une dizaine. Pour les agents du SDL, il leur est possible d'aller sur toute la ligne, du fait de leur présence continue, alors que les contrôleurs ne seraient pas les bienvenus sur toute une partie (les « cités »). Cette présence a pour effet de leur permettre de connaître les « habitués » et inversement d'habituer les voyageurs.

Les méthodes de contrôle employées sont également importantes, en ce qu'elles génèrent une ambiance très différente dans le bus. Les contrôleurs se caractérisent principalement par la « chute », à savoir le filtrage des voyageurs descendants du bus, à chaque porte. Au contraire, les méthodes auxquelles ont recours les équipes du SDL sont principalement : contrôle itinérant (le bus roulant, les agents passent voir les voyageurs, de préférence de l'avant vers l'arrière, laissant un certain temps à ceux de l'arrière pour descendre ou régulariser leur situation²²) ; ou contrôle à la montée (dans ce cas, les agents se tiennent à côté d'une porte, à l'intérieur du bus, et accueillent chaque voyageur qui pénètre dans le bus).

Ces méthodes sont génératrices d'un certain type de relations, définissant un espace des possibles pour les interactions entre voyageurs et agents. Ceux du SDL profitent du temps qu'ils peuvent prendre pour rentrer le plus souvent possible en relation avec les voyageurs. Jouant de l'humour et d'une certaine bonhomie, ou témoignant d'une grande sollicitude, ils cherchent en permanence l'incitation au meilleur comportement et l'argumentation commerciale. Ils ne refusent pas non plus l'occasion d'échanger quelques propos sans conséquence, si ce n'est une image de l'institution et une ambiance améliorées.

Fort contraste donc avec les pratiques des contrôleurs, dont le métier demande une aussi grande habileté relationnelle, mais utilisée dans le cadre d'une verbalisation : il s'agit alors, au cours d'une interaction conflictuelle, d'amener le plus paisiblement possible (tout en conservant une optique de fiabilité des renseignements collectés) la personne à la verbalisation. Autant dire que bonhomie et propos anodins ne sont dans ce cadre pas monnaie courante...

Calcul de coût, définition d'une moyenne cible et d'un cadre acceptable

Le coût du contrôle classique est élevé, si l'on prend en considération la taille des équipes, le taux d'agressions (interactions conflictuelles) et le nombre de voyageurs sur lesquels une action est exercée. La fraude est cependant considérée comme non acceptable, d'autant plus sur une ligne à fort trafic. Le taux de fraude est l'indicateur essentiel de pilotage de l'action (le taux de recouvrement, calculé de façon globale au niveau de CSB, est bien moins pris en compte).

En comparaison, le SDL permet de démultiplier la présence et la visibilité sur le réseau, en raison de la faible taille des équipes. Son action est orientée vers un taux d'abonnement et un taux de validation. Les agents notent également le nombre de tickets achetés. Il est difficile toutefois de conclure plus avant, puisque c'est précisément sur ces aspects que le débat fait rage entre tenants de la répression et ceux du service attentionné. Les calculs de coût sont à mettre en relation avec des estimations de recettes, ou du moins de résultats, qui demeurent controversés.²³

Néanmoins, l'axe « mécanisme de sécurité » renvoyant semble-t-il largement à des questions de pilotage économique, il n'est pas étonnant que la comparaison soit difficile, puisqu'en

²² Les contrôleurs (en général) considèrent que l'arrière d'un bus est toujours plus dangereux que l'avant d'un bus. Ils sont de ce fait plus méfiants vis-à-vis de cette zone, qui amènerait plus de problèmes...

²³ Le choix des statistiques pertinentes pour décrire l'activité des équipes est significatif : CSB n'a pas recours à l'indicateur « nombre de tickets achetés » pour décrire l'activité des agents SDL, ce qui nous semble symptomatique...

l'occurrence le SDL correspond à une technique « émergente », une expérimentation pérennisée mais pas encore ancrée. Il nous semble que ce que nous avons présenté permet malgré tout de positionner les pratiques du SDL comme distinctes de celles du CSB, et témoignant en cela d'une technique « attentionnée » qui émergerait en s'appuyant sur le discours client-centriste.

Mécanisme de pouvoir	Juridico-légal	Disciplinaire	De Sécurité
Technique	code de référence (Couplage acte interdit / punition)	1/ le personnage (intérieur au code) 2/ techniques adjacentes de surveillance / transformation (extérieur au code)	1/ insertion dans une série d'événements probables 2/ calcul de coût 3/ définition pour le phénomène d'une moyenne et de limites acceptables
Technique « répressive »	Couplage entre l'infraction tarifaire et l'amende	1/ le fraudeur (isolé des voyageurs via le contrôle) 2/ équipes nombreuses, privilégiant la « chute », verbalisation	1/ « peur du gendarme » 2/ et 3/ taux de fraude (et taux de recouvrement)
Technique « attentionnée »	Couplage entre des écarts d'usage et des réparations	1/ le client 2/ petites équipes associées à une ligne, contrôle en itinérant ou à la montée, incitation à valider et argumentation commerciale	1/ réversibilité des comportements de paiement, mimétisme / légitimation 2/ taux d'abonnement et de validation

Tableau de synthèse des techniques de gouvernement de la RATP

On voit bien à ce point l'émergence d'une technique de gouvernement répondant à l'évolution du contexte stratégique de la RATP quant à la fraude. Renouvelant les catégories, déplaçant les repères, cette technique prend place dans le complexe de gouvernementalité de la RATP. Pour autant, à ce niveau, c'est avant tout un idéal-type qui a été présenté, laissant de côté ce qui est saisi au moment de l'observation du travail des agents : leur « vécu »²⁴.

Bien entendu, cette dimension de l'analyse ouvre la porte à tout un ensemble de problématiques de la GRH, que nous n'entendons pas traiter ici. Toujours à partir du cas, nous allons développer dans la section suivante un aspect de ce vécu, qui s'est avéré problématique dans l'implémentation de cette technique sur le réseau : celui des dynamiques professionnelles.

4. Mettre en place une gouvernementalité : les dynamiques professionnelles

²⁴ Ce mot, utilisé ici dans son sens le plus simple, a vocation à ouvrir l'analyse à tout un ensemble de problématiques des ressources humaines : motivation, implication, sens du travail...

Au cours de cette section, nous allons pointer du doigt, dans un premier temps, les difficultés qui se sont posées pour la mise en œuvre de cette technique de maîtrise des comportement des clients, et que la précédente section ne laissait pas apparaître. En exposant les principaux aspects de ces difficultés, nous montrerons en quoi le gouvernement des clients implique - en creux - un gouvernement des agents. Nous insisterons notamment sur la nécessité qui est apparue, grâce au cadre conceptuel d'Abbott, de gérer les dynamiques professionnelles à l'œuvre. Ce cadre conceptuel nous a semblé répondre aux interrogations du terrain, tout en assurant une compatibilité avec l'approche par la gouvernementalité.

a. Les difficultés de la mise en œuvre de la BA

La BA est un projet du département BUS de la RATP. Il ambitionnait de restaurer une « véritable relation de service » dans les bus parisiens. Le projet dénote clairement une évolution stratégique forte de la RATP : la probable mise en concurrence et l'évolution des règles du financement par les tutelles, ont conduit la direction à promouvoir ce nouvel « état d'esprit », dont l'institution espérait tout à la fois, de la part des voyageurs, un meilleur respect des règles de civilité et une plus grande satisfaction quant au service rendu. Il faut noter que l'on retrouve la même problématisation des comportements des voyageurs que pour le SDL. Le projet BA est d'ailleurs souvent considéré comme étant la suite assez logique du SDL et du NST (Nouveau Service Tram, autre expérimentation menée à partir de la fin des années 90).

La mise en œuvre de ce projet au service de contrôle du département (CSB) a suscité quelques difficultés. Les contrôleurs, qui étaient concernés par ce projet en tant qu'agents de contact²⁵, n'ont dans l'ensemble pas adhéré à cette nouvelle activité : la « BA ». Ainsi, l'évolution stratégique se traduisait sur le « terrain » par une « résistance » des agents, que l'encadrement interprétait comme le résultat d'une culture spécifique aux contrôleurs : celle de la répression, qui ne serait pas compatible avec celle du « service attentionné ».

Le blocage relatif de la situation - en tout cas, le manque d'adhésion des agents aux injonctions de l'encadrement, a sensibilisé l'encadrement de CSB à l'intérêt d'une recherche sur l'évolution du travail des contrôleurs, qui a permis de comprendre progressivement le sens que prenait pour eux le nouveau travail qui leur était demandé. Le suivi régulier des agents sur le terrain (au cours de leurs missions BA) a permis de mettre en évidence leur difficulté à saisir celle-ci. La BA n'offrait pas de prise aux agents, qui avaient l'impression de ne « rien faire ».

Cette rupture dans la relation de travail (Honoré, 2002) et cette absence consécutive de sens pour les agents nous ont paru spécifiques quant à trois aspects principaux. D'une part, il s'agissait d'une rupture non de l'identité du travailleur, et donc pas au sens des identités professionnelles telles que traditionnellement appréhendée par la tradition française (Dubar, 2003) : au contraire, les agents ne parlaient pas d'eux, mais de l'ineptie de leur activité. Ceci incite à interpréter ce vide de sens en analysant leur activité, et ce par une approche cognitive (et non fonctionnelle) (Lorino & Peyrolle, 1999).

D'autre part, l'insistance sur le regard des autres (encadrement comme clients) bien plus que sur celui des pairs, de même que le positionnement systématique de la Bus Attitude par

²⁵ Le projet s'adressait théoriquement en finalité aux machinistes-receveurs, puisqu'il s'agissait de les aider à « reprendre la main » à bord des bus, eux qui s'étaient focalisés sur la conduite pour tout un ensemble de raisons. Le projet prévoyait une « montée en puissance » graduelle du machiniste, et c'est la raison de la constitution des « équipes en ligne », rassemblant contrôleurs et machinistes-receveurs mis à disposition. Leur travail s'est cependant prolongé, dans la mesure où la reprise en main des machinistes n'a pas répondu aux espoirs de l'encadrement, sur la période d'observation en tout cas.

rapport à l'autre technique de maîtrise des comportements (le contrôle traditionnel) notamment, incitent à privilégier une approche systémique de la question de la maîtrise des comportements des clients, et non centrée sur un seul groupe qu'il s'agirait de professionnaliser progressivement sans tenir compte de son environnement (Bureau & Suquet, 2006).

Le cadre que nous proposons d'utiliser pour interpréter le cas, celui du système des professions, nous paraît remplir ces conditions, et permettre une formalisation de la compréhension de la Bus Attitude au plus près du terrain. Nous considérons de plus qu'il ne déroge pas au principe de la gouvernementalité de prise en compte simultanée d'un objet, des savoirs, et des techniques. Nous allons maintenant en présenter les principaux traits, puis l'appliquer au cas de la Bus Attitude.

b. Un cadre conceptuel : le système des professions²⁶

The system of professions est un livre d'A. Abbott, sociologue des professions qui a cherché à rendre compte de la professionnalisation d'une façon moins téléologique que ses prédécesseurs (Abbott, 1988). Il a été élaboré dans une perspective pragmatique et rétrospective²⁷, mais il ouvre également des perspectives d'action pour les managers qui pourraient s'interroger sur la façon de concevoir et d'orienter un changement. Tolbert (1990) souligne la facilité de transposition de ce cadre conceptuel à un contexte institutionnel qui ne soit pas celui des professions, au sens classique du terme, et encourage justement à son utilisation dans un contexte organisationnel.²⁸

Partir d'un problème : une approche systémique

Selon Abbott, identifier un groupe professionnel, c'est pointer du doigt un problème et la solution qu'il y apporte, dans la mesure où sa raison d'être réside dans le traitement d'un problème. Il propose de distinguer entre les aspects objectif et subjectifs d'un problème. L'aspect objectif (par exemple une addiction à l'alcool), que l'on peut constater physiquement et qui paraît indiscutable, est ce autour de quoi il y a consensus.

Les aspects subjectifs, eux, relèvent de l'interprétation d'un groupe particulier (par exemple, l'addiction à l'alcool peut être ramenée à des questions religieuses, morales, ou encore physiologiques...). Il ne faut pas comprendre par « subjectif » que l'interprétation du problème par le groupe professionnel est arbitraire, mais simplement qu'elle peut être concurrencée par d'autres interprétations du même problème.

Tout le travail d'un groupe professionnel est précisément de donner une forte légitimité à son interprétation, que les autres ne puissent plus la concurrencer, et que son statut subjectif devienne insensible (on peut prendre l'exemple de la lutte entre les différents types de médecine : la médecine actuelle des hôpitaux a acquis un rôle fortement dominant).

A partir des aspects subjectifs d'un problème, et en fonction d'eux, on peut se donner à voir un système de groupes professionnels, tous liés au problème objectif, et tous prétendant apporter une réponse à ce problème, via une compréhension subjective spécifique. C'est l'évolution de ce système qu'il faut privilégier et non se focaliser sur un groupe en particulier.

Stabiliser des réponses : les chaînes de diagnostic / inférence / traitement

²⁶ Un schéma en annexe donne une représentation simplifiée du modèle du système des professions.

²⁷ Les études d'Abbott sont fondées sur des cas historiques, et cherchent à comprendre pourquoi tel groupe plutôt que tel autre a réussi à se ménager un monopole pour résoudre tel type de problème (pour prendre un exemple parlant, tous les types de médecine ne sont pas remboursés par la Sécurité Sociale...)

²⁸ "Thus, the book should be, and is likely to become, required reading for anyone interested in understanding the relationship between occupations and organizations" [ibid.].

Un groupe professionnel est donc lié à un aspect subjectif d'un problème. La réponse qu'il peut apporter (dans son efficacité et sa spécificité) provient d'un ensemble de séquences de raisonnement à trois temps (des chaînes diagnostic / inférence / traitement).

Le diagnostic consiste à examiner le cas, en tirer des informations, puis les combiner ensemble de façon à ramener le cas présent à un cas connu. Dans les cas les plus simples, le traitement à administrer (prescription) est directement relié au diagnostic formulé. Le traitement correspond, de même que le diagnostic, à tout un système classificatoire propre au groupe professionnel, et qui constitue en partie son expertise par rapport au problème.

Il arrive cependant que les cas plus complexes nécessitent une opération d'inférence.²⁹ C'est dans l'équilibre entre la routinisation d'un certain nombre de cas (sans inférence) et le recours à l'inférence dans d'autres cas, qui assure la légitimité d'un groupe professionnel.³⁰ On peut dire ainsi qu'un groupe professionnel doit être capable selon Abbott, de routiniser sa pratique tout en conservant une capacité d'innovation, s'il souhaite conserver une place privilégiée vis-à-vis des autres groupes professionnels.

Vers un monopole ? Juridiction, formalisation de la connaissance et rôle des auditoires

Un groupe professionnel vise le monopole. Il s'agit pour lui, à la limite, d'être le seul groupe professionnel pouvant répondre à un problème donné. C'est ce qu'Abbott appelle détenir une juridiction sur un problème³¹. Un des moyens couramment utilisés par les groupes professionnels pour stabiliser une juridiction, est de formaliser officiellement leur expertise (la chaîne diagnostic - inférence - traitement), si possible à un niveau académique.

Mais beaucoup de groupes ne peuvent prétendre à une telle manifestation de leur professionnalisme, et leur expertise reste largement informelle. La reconnaissance professionnelle d'un groupe ne dépend pas que du niveau de formalisation de son expertise, même si cela s'avère souvent être un avantage décisif.

Un autre processus intervient dans la professionnalisation, qui est bien sûr lié à la formalisation de l'expertise d'un groupe, mais ne peut toutefois y être réduit. Il s'agit du jeu des auditoires. Un auditoire est un groupe public extérieur au système formé par les groupes professionnels, mais qui est intéressé par la solution apportée au problème. Les auditoires sont souvent déterminants dans l'attribution des juridictions : les groupes en concurrence ont besoin d'un principe extérieur de légitimation pour trouver un « vainqueur ».³² Le plus souvent, l'Etat notamment joue un rôle de premier plan.

- c. Les dynamiques professionnelles autour de l'implantation d'une technique de gouvernement

Un problème ambigu

La BA, de par son ambition, a endossé de nombreux objectifs, parmi lesquels on liste :

- la convivialité et la tranquillité (objectifs d'ambiance et de qualité) ;
- la relation de service et le service attentionné (objectif de qualité de service)

²⁹ Cela signifie que le professionnel va devoir passer par une étape supplémentaire, qui consiste à assurer le passage d'un diagnostic à un traitement. Ceci peut se faire soit par exclusion progressive des solutions les moins pertinentes, soit par construction (le raisonnement se fait alors en anticipant les réactions, comme aux échecs).

³⁰ En effet, Abbott souligne qu'une profession ne procédant que par inférence (« tous les cas sont différents ») ne serait pas crédible, et qu'inversement, la réduction de tous les raisonnements à des chaînes diagnostic – traitement (« tous les cas sont connus ») ne permettrait plus à un groupe professionnel d'occuper une place privilégiée par rapport au traitement du problème (ou en tout cas l'exposerait bien plus à la concurrence).

³¹ Comprendre par là : l'existence d'un lien solidement établi et reconnu entre un groupe professionnel et le traitement d'un problème, dans l'un au moins de ses versants subjectifs.

³² On peut trouver une analogie facile si l'on évoque le jeu de la concurrence entre producteurs sur un même marché, qui trouve sa fin dans la satisfaction ou non du consommateur (et les parts de marché qui en résultent).

- la hausse des recettes et la baisse de la fraude (objectifs économiques et commerciaux) ;
- la civilité et le respect des règles d'usage (objectifs de régulation des comportements).

La diversité des registres met en évidence la difficulté à situer le projet, à l'interpréter. Il paraît inévitable que les interprétations du projet aient alors été diverses et parfois contradictoires, sans évoquer leur évolution dans le temps, ou l'opportunité d'insister parfois sur tel aspect plutôt que sur tel aspect.³³ Il semble dès lors difficile de faire ressortir de façon claire et consensuelle le problème auquel la BA était censé apporter une réponse.

Les agents de CSB, quant à eux, considéraient apporter une réponse à la question de la fraude. Traditionnellement, leur objectif était en effet de contrôler les voyageurs, et de verbaliser les personnes en infraction. Cette communication n'est pas le lieu pour détailler l'histoire de l'évolution du travail des contrôleurs, mais il est en tout cas net que CSB était principalement chargé, de façon traditionnelle, d'une approche « répressive » de la fraude, qui correspondait à une compréhension subjective spécifique.³⁴

Nous avons pu observer dès lors une singulière difficulté des agents à comprendre ce que c'est que « faire de la BA », c'est-à-dire en quoi la BA consistait en tant qu'activité. En effet, ils avaient tendance à interpréter la BA en cherchant à la positionner dans le système des professions lié à la fraude. Mais la BA n'étant pas formulée directement et uniquement comme un projet de lutte anti-fraude, la positionner au sein de ce système posait problème.

Cette absence de prise en compte par l'encadrement, dans le déploiement de la BA, de la spécificité des agents du CSB s'est donc avérée problématique, puisqu'il en est ressorti une absence de positionnement de la BA, en tout cas dans le système pertinent pour les agents de CSB. Dès lors, la compréhension de l'action impulsée par la BA n'était pas facile, et bon nombre d'agents en ont conclu au vide de la BA, qui en tant qu'activité, n'était pas présentée comme apportant une réponse à un problème particulier.

Des réponses non convaincantes

Cette difficulté à saisir la BA pour les agents de CSB ne s'est pas limitée à un positionnement ambigu de l'activité par rapport à un problème. Un premier questionnement a concerné les règles de la BA, en tant qu'elles témoignent du « traitement » apporté au problème. Ces règles de fonctionnement n'ont pas manqué d'être remises en cause, par le problème de la fraude lui-même, notamment autour de la question de la verbalisation. En effet, la question de la possibilité de verbaliser a longtemps fait débat au sein des équipes, les agents de CSB s'interrogeant sur la possibilité de verbaliser en BA. C'est-à-dire qu'ils s'interrogeaient à la fois sur l'autorisation qu'en donnait l'encadrement, et sur les moyens effectifs de procéder à la celle-ci.

On voit bien comment se jouait derrière ce conflit et ces hésitations, la confrontation de différentes façons de verbaliser, l'une correspondant à la façon traditionnelle de contrôler, partagée par un collectif majoritaire et ancrée dans les schémas mentaux. Le sens de l'injonction à verbaliser en BA se jouait par rapport à cette ancienne façon de contrôler, qui avait fait la preuve d'une certaine efficacité et d'une certaine pertinence.

La BA ne s'est pas révélée plus convaincante pour les agents, par rapport aux autres problèmes concernés par ce projet. Les objectifs d'ambiance notamment se traduisaient dans

³³ Un responsable de CSB a reconnu avoir plus ou moins mis de côté l'aspect « respect des règles d'usage », dans la mesure où il aurait impliqué des conflits syndicaux relatifs à la taille des équipes sur le terrain (les équipes de contrôle de CSB ont une taille minimum de 5 agents, ce seuil évoluant en fonction des lignes).

³⁴ Le lecteur peut d'ailleurs noter que cette compréhension de la fraude comme un problème de respect de l'ordre, n'est pas celle qui caractérise les expérimentations que nous avons évoquées ci-dessus : Nouveau Service Tram et Service De Ligne. Ces dernières restent cependant très minoritaires à l'échelle du réseau Bus.

les faits par une forte communication autour de situations standards, comme celle de la « grand-mère », à propos de laquelle il était demandé aux agents de contribuer au service attentionné en l'aidant à monter son sac. Ainsi que l'ont exprimé les agents en formation, ce type d'exemple n'était pas convaincant, dans la mesure où, s'il remplit parfaitement un espace conceptuel, et définit génériquement le « service attentionné », il est plus difficile de prétendre qu'il se rencontre suffisamment fréquemment sur le terrain pour occuper un service entier...

Légitimer une activité

Ainsi, les agents ne voyaient pas bien comment les réponses proposées par la BA étaient pertinentes et crédibles. Ils n'ont d'autre part pas eu l'impression que les autres collectifs considéraient comme légitime leur activité. D'une part, l'encadrement a relativement peu communiqué sur les résultats chiffrés de l'activité des agents, alors même que cela aurait pu donner à cette activité une visibilité, et donc un début d'existence. D'autre part, les voyageurs, qui exprimaient dans les enquêtes une satisfaction globale vis-à-vis de la BA, ne témoignaient pas aux agents spontanément leur gratitude. Dans le cadre de leur activité, ainsi, les agents se sentaient parfois plutôt inutile, n'acceptant pas de rester « sans rien faire » sous le regard des voyageurs.

Enfin, les autres collectifs de travail sont restés très prégnants, et n'ont pas été déstabilisés par l'arrivée de la BA. Pour la majorité des contrôleurs, par exemple, le choix était rapide, entre le contrôle traditionnel et la BA, comme en témoigne sans ambiguïté les chiffres de l'absentéisme en BA... On a pu constater finalement que ce projet devait être interprété non comme la déclinaison de principes stratégiques déjà porteurs d'un sens, mais plutôt comme la mise en place d'une activité concurrente des autres, et qui ne prenait son sens local que par rapport aux autres activités déjà en place, et liées au même problème.

On voit bien à l'issue de ce rapide tableau des difficultés rencontrées par la mise en œuvre de la Bus Attitude, combien ce qui pourrait ne paraître qu'une simple décalque d'un projet de gouvernementalité (autour du pivot que constitue la « relation de service ») s'est avéré bien plus compliqué, et notamment exigeant une réflexion en GRH. Le modèle du système des professions a permis d'interroger la gouvernementalité dans ses aspects pratiques, en analysant à la fois les savoirs (les chaînes de raisonnement, les enquêtes de satisfaction...), les techniques pour agir sur l'objet (chaque groupe dans le système était identifié par une technique) et l'objet (dans ses aspects objectif et subjectifs) qu'elle mettait en jeu.

La question du sens de l'activité s'est posée dans le cadre de la mise en œuvre de cette nouvelle gouvernementalité, et il est apparu grâce au modèle du système des professions que sa difficulté ne renvoyait pas simplement à l'éternel fossé entre le « terrain » et les « bureaux », que des « régulations autonomes » se chargent de résoudre pour le meilleur ou pour le pire (Alis, 1999).

Sans chercher à nier la prégnance indiscutable de l'autonomie des salariés dans les organisations de service (Lallé, 1999), il nous semble cependant que l'analyse par les dynamiques professionnelles ainsi appréhendées appelle à une prise en compte spécifique des activités correspondant à la gouvernementalité, via la formalisation de la constitution de leur sens, par rapport à d'autres activités, et par rapport à leurs destinataires également.

5. Conclusion

En conclusion, nous souhaitons avant tout nous prémunir d'extrapoler à partir d'une étude de cas qui présente de nombreuses spécificités (on est notamment en présence de techniques de

contrôle nécessitant du personnel de contact, à la différence des portillons de contrôle dans le métro, par exemple). Au contraire, il s'agit d'ouvrir quelques pistes de réflexions, et ce à la fois quant à la GRH dans les organisations de service et au travail théorique du cadre conceptuel de la gouvernamentalité, lorsqu'il est utilisé en sciences de gestion.

Le premier point confirme, mais en leur donnant plus de poids encore, les conséquences qu'a déjà tirées le marketing des services de la spécificité de la production dans les organisations de service. En l'occurrence, il s'agit de prendre en compte à la fois les salariés et les clients. On a pu voir en quoi la question du gouvernement des clients ne se posait pas indépendamment de celui des salariés. L'inverse semble défendable également.

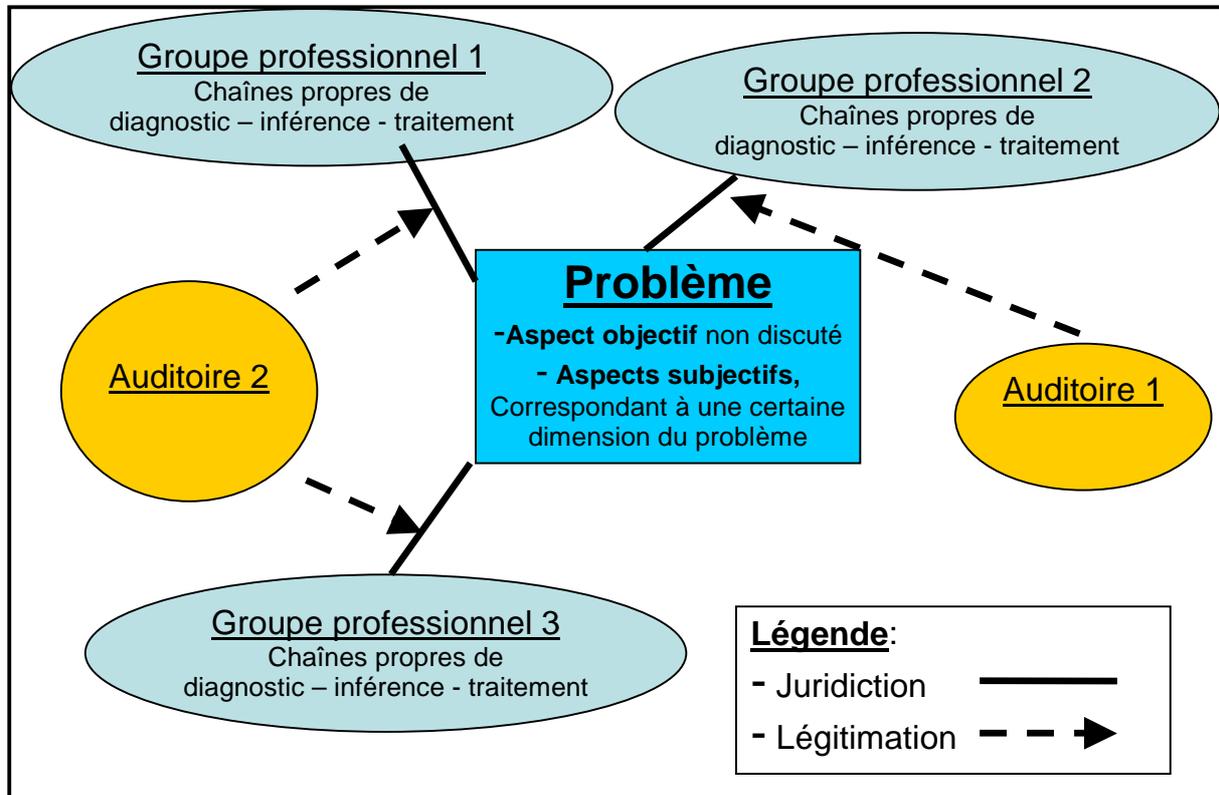
A partir de là, la question est de savoir quels sont les modèles susceptibles de confronter efficacement, ou plutôt de tenir ensemble clients et agents. Celui du système des professions apporte un début de réponse, par rapport à la question du sens de l'activité. Il permet de placer au centre de l'analyse des techniques (pour résoudre un problème à partir de certains éléments de savoir), autour desquelles se positionnent à la fois les agents et les clients, l'intérieur et l'extérieur de l'organisation.

On voit bien le lien qui se profile avec la gouvernamentalité. Ce cadre conceptuel n'a pas permis de poser complètement la question de la gestion de la fraude à la RATP. Bien entendu, on a pu dans un premier temps mettre en évidence l'évolution des savoirs et de l'objet « fraude ». On a même pu mettre en lumière l'émergence d'une technique nouvelle, autour de la relation de service. Cependant, bon nombre de problématiques gestionnaires avaient été évacuées de cette approche « idéale » de la gouvernamentalité.

De ce point de vue, la dernière section et la prise en compte des dynamiques professionnelles qu'elle permet appellent à un enrichissement du modèle de la gouvernamentalité. La voie indiquée par Olivier Lenay (2005) nous semble nécessaire : « l'ergonomie de la gouvernamentalité » est en effet une question cruciale pour les gestionnaires. Mais il se limite aux instruments de gestion, alors qu'il nous semble qu'il ne faudrait pas oublier d'y intégrer la GRH...

Annexe

Schéma représentant le modèle du système des professions (adapté d'Abbott)



Bibliographie

- Abbott Andrew, *The system of professions* (1988, The University of Chicago Press)
- Alis D., *Les régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle: le cas des agents généraux d'assurance* (Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1999, n°34, pp. 15-29)
- Bureau & Suquet, *La professionnalisation: une dimension oubliée du contrôle organisationnel ?* (2006, Article en soumission à Finance Contrôle Stratégie)
- Cochoy F (2002) *Figures du client, leçons du marché* (« Les figures sociales du client », Sciences de la société, n°56, 05/2002)
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, PUF.
- David A. (1995), *RATP la métamorphose - Réalités et théorie du changement*, Paris, Interéditions.
- Dartevelle M., *Le travail du contrôleur* (Annales de la recherche urbaine, n°57-58, 1992)
- De Bandt J. & Gadrey J. (dir.), *Relations de service, marché de services* (éditions du CNRS, 1994)
- Dubar C., *Transformation des identités professionnelles et reconversions industrielles*, in Allouche J., Encyclopédie des ressources humaines (Vuibert, 2003)
- Eiglier Pierre & Leangeard Eric, *Servuction : le marketing des services* (1988)
- Foucault M. (2004), *Sécurité, Territoire, Population (Cours au Collège de France, 1977-1978)*, Paris, Gallimard Seuil.
- Goudarzi K., *The organizational socialization of service customers, toward a conceptualization based on expert interviews*, Actes du 9^{ème} séminaire international de recherche en management des activités de service (2006, IAE d'Aix en Provence)
- Hatchuel A & al. (dir.), *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault* (2005, Les presses de l'université de Laval)
- Honoré L. (2002), « Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°43, p. 102-113
- Jeantet A. (2003), « "A votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, Vol 45, n°2, pp 191-209.
- Lallé B. (1999), « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle / autonomie) dans le secteur des services. Application au cas bancaire », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°32, p. 97-107

Lenay O., *L'ergonomie de la gouvernamentalité. Le cas du système hospitalier français*, in Hatchuel A. et al. (dir.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault* (2005, Les presses de l'université de Laval)

Levy E. (1999), « L'inscription des voyageurs dans la production du transport urbain: Le cas de la RATP - BUS. Les enjeux d'une modernisation au service du public, *Thèse de doctorat*, Paris, Ecole Polytechnique.

Mills P. & Morris J., *Clients as "partial" employees of service organizations: role development in client participation* (*Academy of management review*, 1986, 11:4, pp. 726-735)

Morgan G., *Marketing and critique: prospects and problems*, in Alvesson M. & Willmott H. *Studying management critically* (2003, SAGE)

Peyrolle J.-C., Lorino P. (1999), « Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°33, p. 173-186

Tolbert, P. (1990) "The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor (Book Review)", *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, n° 2, p. 410

Suquet J.B., *Plus près du client: quand l'action publique minimise les risques* (Actes du colloque Politiques et Management public « *L'action publique au risque du client ? Client centrisme et citoyenneté* », Institut de Management Public, 2006)

Warin P. (1993), « Les relations de service comme régulation », *Revue française de sociologie*, Vol 34, pp 69-95.